



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para  
fortalecer el desempeño docente en Instituciones Públicas del Nivel  
Primario del Distrito de Puerto Eten – 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Educación**

**AUTORA**

**Mg. Carmen Del Pilar Lozada Salazar**

**ASESOR**

**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión de la calidad educativa**

**CHICLAYO - PERÚ**

**2018**

## DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA

Modelo de Gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para  
fortalecer el desempeño docente en las Instituciones públicas del nivel  
primario del distrito de Puerto Eten

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Carmen del Pilar Lozada Salazar  
NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por mayoría

RECOMIENDA:

Pimentel, 31 de Julio de 2018

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: Dra. Mercedes Collazos Alarcón

SECRETARIO: Dra. Zuly Cristina Melina Carrasco

VOCAL: Dr. Juan Pablo Moreno Muro

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen del Pilar Lozada Salazar, egresado del programa de doctorado en Educación, de la Universidad Cesar Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16637592.

**Declaro bajo juramento que:**

- 1) Soy autor de la tesis titulada: **"Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en instituciones públicas del nivel primario del distrito de puerto Eten – 2016."** La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Educación.
- 2) La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- 3) La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
- 4) La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 5.- Los datos presentados en los resultados son reales no han sido falsificados, ni duplicados ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a

favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento del o declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 28 de Octubre 2018.

  
**Mg. Carmen del Pilar Lozada Salazar**

DNI: 16672531

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios este trabajo porque considero que es mi guía y me ha permitido lograr con lo que me he propuesto.

A mi novio por su apoyo en todo momento y gracias a su amor y comprensión hace que me esfuerce para lograr mis retos.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial para mis maestros de la escuela de Post Grado por encaminarnos de manera profesional y acertada en el manejo de los conocimientos.

*Mg. Carmen del Pilar*

## **PRESENTACIÓN**

El modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en las instituciones públicas del nivel primario del distrito Puerto Eten, se presenta ante la problemática identificada en dos instituciones de gran trayectoria al servicio de la educación local, pero que, al igual que muchas de nuestra región, requieren de la atención y ser objeto de estudios de investigación como los que surgen al calor de los estudios de post grado.

El presente es un trabajo para alcanzar el grado de Doctor en Educación y como tal imprime el compromiso, esmero y dedicación de la investigadora para proponer la solución que responda a los hallazgos del trabajo de campo y solucione una realidad problema. Sin duda constituye un aporte sujeto a perfeccionamiento, que además de buscar mejorar el desempeño docente, orientar el correcto liderazgo pedagógico, tiene como fin último, el logro de los aprendizajes en los niños de las instituciones del estado.

Además está enfocado en el aprendizaje servicio y el desarrollo de una organización sistémica que promueve el trabajo en equipo, sugiriendo que sea contemplado el tema humano de los miembros de la comunidad, que ciertamente está descuidado.

De esta manera el informe se organiza en cinco capítulos. El primero donde se describe el problema; el segundo argumenta las bases teóricas a las que se adscribe el modelo; el tercero, clarifica un proceso metodológico científico de la investigación educacional realizada; el cuarto, presenta los resultados y realiza también la discusión en contraste con la teoría y va originándose los atisbos de la propuesta. Y por último, el quinto capítulo contiene la modelación con las características y fundamentos que le dan objetividad, consistencia, coherencia, novedad y pertinencia al trabajo.

*La autora*

## INDICE

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
PRESENTACIÓN .....	vii
INDICE .....	viii
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>14</b>
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Trabajos previos .....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	19
1.4. Formulación del Problema .....	33
1.5. Justificación .....	34
1.6. Hipótesis .....	34
1.7. Objetivos de la Investigación .....	35
<b>II. METODO .....</b>	<b>35</b>
2.1. Diseño de Investigación .....	35
2.2. Variables y operacionalización .....	36
Tabla °1: Operacionalización de variables .....	38
2.3. Población .....	39
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ....	39
2.5. Métodos de análisis de datos .....	39
2.6. Técnicas de análisis .....	40
<b>III: RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
3.1. Resultados .....	41
Tabla N°02 .....	41
<b>DIMENSION USO ÓPTIMO DEL TIEMPO .....</b>	<b>41</b>
Tabla N°3 .....	42
<b>DIMENSIÓN USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS .....</b>	<b>42</b>
Tabla N°4 .....	43
<b>DIMENSIÓN USO DE MATERIALES Y RECURSOS .....</b>	<b>43</b>



Tabla N°5 .....	44
<b>NIVEL DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE .....</b>	<b>44</b>
<b>IV: DISCUSIÓN .....</b>	<b>46</b>
4.1 Discusión .....	46
<b>V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>48</b>
5.1. Conclusiones .....	48
<b>VI: RECOMENDACIONES.....</b>	<b>49</b>
6.1. Recomendaciones .....	49
<b>VII. PROPUESTA .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>
<b>AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS .....</b>	<b>85</b>
<b>ACTA DE ORIGINALIDAD .....</b>	<b>86</b>
<b>REPORTE TURNITIN.....</b>	<b>87</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla °1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	39
Tabla N°02: DIMENSION USO ÓPTIMO DEL TIEMPO .....	41
Tabla N°3: DIMENSIÓN USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS .....	42
Tabla N°4: DIMENSIÓN USO DE MATERIALES Y RECURSOS .....	43
Tabla N°5: NIVEL DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE .....	44

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA N°2 DIMENSION USO ÓPTIMO DEL TIEMPO.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura N°3: DIMENSIÓN USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura N°4: DIMENSIÓN USO DE MATERIALES Y RECURSOS.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura N°5: NIVEL DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE.....</b>	<b>44</b>

## RESUMEN

La investigación titulada -Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en instituciones públicas del nivel primario del distrito de Puerto Eten – 2016ll, tuvo como objetivo Proponer un modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario en del distrito de Puerto Eten - 2016.

La investigación fue La presente investigación está enmarcada en el enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo- propositivo, en tanto describe y analiza el estado de la variable dependiente y plantea alternativas de intervención a través de una propuesta; la población estuvo conformada por 12 docentes de las instituciones educativas de nivel primario. Se utilizó dos instrumentos dirigidos a los docentes y directores para la recolección de datos. Se concluyó que en las Instituciones públicas de nivel primario del Distrito de Puerto Eten en la tabla N°2, 9 de los docentes sostienen tener un bajo nivel del uso óptimo del tiempo, mientras que 3 de ello tienen un nivel medio. Se recomienda a los docentes deben tomar medidas correctivas para propiciar una buena gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento que agrade a los alumnos, propiciar buenas relaciones sociales y de comunicación entre jefes y subordinados en todos los niveles jerárquicos

**Palabras clave:** Acompañamiento docente, Desempeño docente, Gestión pedagógica.

## **ABSTRACT**

The research entitled "Pedagogical management model of monitoring and accompaniment to strengthen teaching performance in public institutions at the primary level of the district of Puerto Eten - 2016", aimed to propose a pedagogical management model of monitoring and accompaniment to strengthen teaching performance in the public educational institutions of the primary level in the district of Puerto Eten - 2016.

The research was The present investigation is framed in the quantitative approach and is of a descriptive-proactive type, while it describes and analyzes the state of the dependent variable and proposes alternatives of intervention through a proposal; the population was conformed by 12 teachers of the educational institutions of primary level. Two instruments aimed at teachers and directors were used for data collection. It was concluded that in the Public Institutions of primary level of the District of Puerto Eten in Table No. 2, 9 of the teachers claim to have a low level of optimal use of time, while 3 of them have a medium level. It is recommended that teachers take corrective measures to promote a good pedagogical management of monitoring and accompaniment that please the students, promote good social relations and communication between heads and subordinates at all hierarchical levels

**Key words:** Teacher accompaniment, Teaching performance, Pedagogical management.

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Realidad problemática**

Bruni y Aguirre (2015) sostiene que mejorar la calidad de la educación es el intenso camino hasta dar con el punto de partida a soluciones de mejora que posibiliten evidenciar logros en los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo esto resulta una historia sin principio y sin final. En vista de que apremia la necesidad de mejorar el resultado de las evaluaciones con estándares internacionales y sobre todo, brindar un servicio de calidad acorde con las actuales demandas, tales como el paso de la industria a la era tecnológica. Sin duda este fenómeno mundial desarrolla la tendencia a producir trabajadores con visión empresarial, las generaciones nuevas buscan escapar a los planes rígidos, demandan una formación personalizada que alimente sus potencialidades; por lo tanto es urgente identificar que cualquiera de los componentes educativos debieran ser atendidos como prioritarios a fin de concretar una salida rápida al cambio y progreso.

En Venezuela según Mata (2015) afirma que las nuevas tendencias educativas generan una ola de cambios en las gestiones y políticas públicas adelantando un dinámico y voluble movimiento de conocimientos, rápidos por la positiva incorporación de muchos sectores en los proyectos y programas de gobiernos que se encargan de tomar las decisiones. Estos nuevos cambios tocan de manera especial a la educación y es en ese momento cuando el gerente como parte principal de toda organización debe poner de manifiesto herramientas innovadoras e ir señalando la ruta para garantizar aprendizajes de calidad. Sin embargo, la respuesta de los maestros está revestida de sentimientos de negativa y rechazo porque existen limitaciones de la participación de los docentes en los procesos de gestión escolar y las actuales fichas de monitoreo y acompañamiento no reflejan el estado anímico ante la presión y estrés laboral que viven los profesores. De hecho, esto influye negativamente en la calidad de los aprendizajes, por lo tanto se requiere de la integración de los agentes educativos, contemplando la parte psicológica y postura del docente.

Weinstein (2015). Manifiesta que es necesario dar fuerza a soluciones prontas y una de ellas es responsabilidad del profesor y su líder pedagógico. Es

decir, se trata de fortalecer el desempeño docente para la mejora de los aprendizajes a través de un modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento que dará como resultado, entre otros, evidenciar resultados en el logro de los de los estudiantes, así como restablecer el orden y buen clima a nivel de instituciones.

Cabe señalar la existencia de políticas educativas, las mismas que apuntan a la mejora continua. Una de las vías es la planteada en el marco del buen desempeño docente (Minedu, 2012) cuya pretensión es mejorar la profesión, el mismo que tiene el fin de perfilar hacia una nueva visión docente diseñando dominios, competencias y desempeños que todos los profesores de la educación básica regular del país están en la exigencia de cumplir.

Por otra parte Carrasco (2013) afirma que en los últimos años se ha dado paso a los seis compromisos de la gestión escolar que fundamentalmente pretenden cerciorar que los alumnos aprendan y que desarrollando al líder pedagógico en la persona del director institucional, le confiera una responsabilidad horizontal para caminar de la mano de los docentes a cargo de las aulas con la premisa de reflexionar, intervenir y tomar las mejores decisiones para el logro de los aprendizajes. Por último el marco del buen desempeño directivo promueve que se realice el monitoreo a la labor docente con la finalidad de establecer un proceso sistematizado y de soporte para ellos, siempre con el objetivo de dar mejores soluciones a dificultades presentadas en el hecho pedagógico, en bien del estudiantado.

El presente estudio analiza una problemática vigente y poco meditada porque implica que los mismos investigadores docentes o directivos deban auto reconocer la existencia de dificultades respecto de sí mismos. Sin embargo, si se habla de un liderazgo transformador, en el marco de la reforma educativa a nivel mundial y por la demanda de los requerimientos, estos procesos tienden a complejizarse cada vez más conforme transcurre el tiempo. Por eso los países en todo el mundo hablan de cambios estructurales más allá del currículo y de extender la jornada escolar, por ejemplo (Manríquez, 2009). Las exigencias hoy, exigen una gestión ´por competencias, la administración de los recursos humanos

estratégicos, enfoques que retan a los directores de escuelas y les imprimen una nueva personalidad (Alles, 2006).

Asimismo, en varios de los países latinos, se han creado programas de formación y capacitaciones de verano e invierno para los maestros y directores, incluso promoviendo becas de estudio al extranjero, con la intención de lograr más avances a nivel de la educación.

El Perú tiene múltiples demandas en el sistema educativo, entre ellas una que requiere urgente atención es el desempeño docente en tanto de él depende en gran medida la calidad educativa que se aspira alcanzar; en el marco del buen desempeño (MINEDU, 2012) afirma:

—Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos.¶

Desde el año 2012 se aprobó la ley de reforma magisterial y carrera pública causando en ese momento fuerte impacto en el maestro peruano, quien desconfiaba mucho del sistema nuevo. De hecho, los cambios partían por cuestionar la preparación docente y de los directores con exámenes nacionales que miden competencias como las de comprensión de textos, conocimientos pedagógicos, de la didáctica y de gestión. Actualmente las plazas de nombramiento docente, así como los ascensos en la carrera pública se ciñen a evaluaciones escritas cada tiempo y próximamente se iniciará la que mide el desempeño en las aulas, comenzando por los docentes del nivel inicial. Por su lado los directores pasaron por evaluaciones que los ratificaron en sus cargos o los devolvieron al ejercicio docente en aula. Al mismo tiempo, se están llevando a cabo los cursos de diplomatura y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico ofrecido a directores de manera obligatoria. (MINEDU, 2012)

Sin embargo, según Guevara (2018) el problema se focaliza en instituciones educativas del distrito de Puerto Eten, donde el liderazgo pedagógico



se ha consolidado con características opuestas y que se aprecian en los procesos de monitoreo y acompañamiento. Existe escasa comunicación del director con sus profesores, hostigamiento antes de realizar un monitoreo y uso de expresiones amenazantes por parte del líder; estos son algunos indicadores negativos que advierten verticalidad en los procesos y crea rigidez en el trato, lo que está creando malestar entre los miembros de la comunidad seriamente mortificada.

De otro lado, después de realizarse el monitoreo, el proceso de acompañamiento no es efectivo debido al escaso manejo de un adecuado liderazgo y en algunos casos, desconocimiento por parte de los directores para guiar correctamente hacia la estrategia más conveniente. En consecuencia, al plantearse la realidad problemática, surge la necesidad de concretar acciones al interior de las instituciones, todas bajo un mismo objetivo y fortalecer a los actores educativos hacia el desarrollo de equipos eficientes así como la restitución del clima institucional.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Antecedentes internacionales**

Por su parte, Leal (2006) en su trabajo de investigación de maestría titulado —Programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo para la Universidad Rafael Urdaneta— concluyó que hay una necesidad de efectuar un acompañamiento docente por supervisores o directivos que deben estar debidamente capacitados, recalcando que quienes efectúan el acompañamiento debe ser personal idóneo y capaz.

Mogollón (2007) realizó un estudio titulado -Modelo para la supervisión educativa en Venezuela—. Entre las conclusiones finales se destacan, fallas y omisiones en la planificación y asesoramiento durante el proceso de supervisión educativa, ausencia en la aplicación de la acción supervisora, la cual se cumple en forma deficiente y a veces no existe. Finalmente, la presentación del modelo de supervisión educativa conducirá a enfrentar los retos y desafíos que mejoren la función supervisora en Venezuela. Se asume que esta investigación propone un modelo útil de supervisión educativa porque permitirá enfrentar retos y desafíos en la educación y motivan las sendas de nuevas propuestas en otros contextos.

De otro lado, Balzán (2012) realizó un estudio denominado Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica. En esta investigación los resultados obtenidos establecen la importancia significativa que hay entre el acompañamiento pedagógico directivo y el desempeño docente lo cual elevará el nivel del desempeño docente.

Otra investigación, titulada —Supervisión clínica para el acompañamiento docente en las escuelas zulianas de avanzadall. Concluyó que este proceso es una ayuda para el docente ya que lo apoya en su trabajo, prestando importancia al acompañamiento efectivo por parte del directivo como la forma más poderosa y productiva de supervisión (Monoot, 2014).

### **Antecedentes Nacionales**

Vera (2017) en su investigación titulada Lurigancho, la metodología utilizada fue aplicada para esta investigación corresponde al tipo descriptivo, correlacional cuya característica es transeccional o transversal y su diseño es no experimental, correlacional donde se trabajó con una población constituida por 34 docentes del nivel primaria de las instituciones educativas de la red N° 18. Se concluyó que existe una relación considerable entre acompañamiento pedagógico y desempeño docente, de acuerdo a los resultados obtenidos en las instituciones educativas de primaria, red educativa N° 18 – UGEL 06, Lurigancho, 2017, sig. (bilateral) = 0,01 ( $p < .01$ );  $Rho = .670$ ). Por lo tanto aceptamos la hipótesis general.

Valdivieso (2018) en su investigación titulada El acompañamiento pedagógico especializado y el desempeño laboral en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Secundaria del distrito de San Juan de Lurigancho - UGEL 5 - Red 7 – 2013. La metodología empleada corresponde a los estudios descriptivos, con un diseño no experimental transeccional correlacional. Se contó con la participación de 109 docentes de las Instituciones Educativas. Los resultados más relevantes fueron que el 63,3% (69) manifiestan que casi siempre es adecuada el acompañamiento pedagógico y un 49,5% (54) manifiestan que siempre tienen un adecuado desempeño laboral docentes de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Secundaria del distrito de San Juan de Lurigancho - UGEL 5 - Red 7 – 2013.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

El presente capítulo desarrolla la teoría que comprende desde asumir enfoques de gestión modernos hasta conceptualizar los términos que cobran fuerza y son categorías en el presente estudio. Así, en una primera parte, se desarrollan concepciones teóricas y enfoques de los cuales se parte para fundamentar la propuesta de este trabajo.

## **VARIABLE: GESTIÓN PEDAGÓGICA DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO**

### **La Gestión Pedagógica Institucional**

Biriguite y Segura (2008) sostiene que es uno de los elementos constitutivos de lo que han llamado la -columna vertebral de la efectividad en las Instituciones Educativas es la Gestión pedagógica institucional, identificando características especialmente relevantes como:

- (1) Desarrollo profesional del docente al interior de la escuela.
- (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación.
- (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.

### **La Gestión de los procesos pedagógicos**

Ezpeleta y Furlán (1992) lo definen como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela liderado por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes

El líder pedagógico debe tener el convencimiento que su gestión debe priorizar la atención oportuna y pertinente de los procesos pedagógicos para garantizar la mejora de los logros de aprendizaje (Biriguite y Segura, 2008).

### **La gestión escolar y pedagógica.**

García (2017) en primer lugar se recogen definiciones acerca de gestión, como la que plantea los procesos de organización, planificación, ejecución, control y

evaluación; lineamientos para sostener al proceso educativo mediante la administración de las instituciones como organizaciones sociales. Así, Unesco (2011) plantea que gestión se puede definir según cinco perspectivas. Una centrada en la movilización de recursos, otra, definida por la priorización de procesos. La tercera perspectiva, centrada en la interacción de los miembros, la siguiente, en la comunicación y finalmente, la que parte de los procesos que relacionan la gestión al aprendizaje. En consecuencia, se asumirá la conjunción de varias perspectivas, definiendo la gestión como un proceso constante de articular acciones, recursos, aprendizajes, estrategias, capacidades, estilos hacia un objetivo común, en donde es imprescindible la visión compartida, generación de valores, representaciones mentales e interacciones al interior de una comunidad educacional.

En un sentido amplio, la gestión escolar involucra a los directores, docentes, alumnos y padres de familia, realizando prácticas que fluyan junto a condiciones propicias con el fin último del logro de aprendizajes en una institución educativa (Minedu, 2015).

Mientras tanto la gestión pedagógica, se encuentra dentro del nivel de gestión escolar para referirse a las acciones concretas del profesor, su intercambio con el currículo, las formas de enseñanza y planeación didáctica (Minedu, 2015).

Por ello, si bien constituyen términos distintos, ambos se contemplan para efectos de proponer un modelo que contribuya a la mejora escolar con la participación de los miembros de la institución y que fortalecerán el desempeño del docente en aula. (Minedu, 2015).

### **La Gestión pedagógica a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación**

#### **Monitoreo:**

Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Dicho de otro modo es un proceso organizado que nos permite identificar las fortalezas y puntos

débiles en la práctica pedagógica de cada docente, posibilitando una toma de decisiones de manera más objetiva. (MINEDU, 2014)

El monitoreo pedagógico considerado también como una estrategia de recojo de información, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados. (MINEDU, 2014)

### **Características**

Según (MINEDU, 2014) pueden ser:

- 1.-Proceso sistémico y planificado
- 2.-Implica recojo y análisis de la información
- 3.-Enfocado en los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes
- 4.-Permiten toma de decisiones

### **Importancia del monitoreo**

#### **-Mejora el desempeño docente**

Con el fortalecimiento de la labor docente se logran acortar las brechas en una sociedad que únicamente le asigna valor a la producción del conocimiento.

Por tanto el monitoreo juega un papel de espejo en el cual el docente puede mirarse y saber si está realmente progresando o no en la medida que se espera, por tanto mientras más espejos tenga el docente que le devuelvan información sobre sus errores y aciertos, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o que debe corregir. (MINEDU, 2014)

#### **-Mejora la motivación y compromiso de los docentes**

El proceso de monitoreo rompe los esquemas cuando se convierte en una oportunidad para reconocer, felicitar, animar, un reconocimiento público o privado, la demostración de interés, consideración y afecto del director hacia el docente puede hacer más que muchas otras acciones de mejora

Un monitoreo positivo (que destaquen los elementos positivos sobre los negativos) cercano, más de —amigo críticoll, que de autoridad controladora, que

refuerce y apoye el trabajo de los docentes, contribuirá a incrementar el compromiso de los docentes y con ello su buen desempeño. (MINEDU, 2014)

### **Acompañamiento:**

El acompañamiento consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional – ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. Está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión en la escuela. (Cayetano, 2013)

### **Estrategias de acompañamiento**

#### **-Círculos de interaprendizaje**

Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes de la misma escuela o de la comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión (Ventocilla, 2014).

#### **-Pasantías**

Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro u otros docentes que tienen dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinadas estrategias. La observación es participante (Ventocilla, 2014).

#### **-Jornadas de autoformación docente**

Fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente (Ventocilla, 2014).

#### **-Comunicación virtual**

Estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones (Ventocilla, 2014).

#### **-Sistematización de la práctica**

El proceso de acompañamiento constituye un espacio idóneo para que acompañadas y acompañados se apropien de esta estrategia. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas (Ventocilla, 2014).

### **-Talleres de seguimiento**

Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, facilitado por un experto, requieren planificación participativa. (Mavilo, 2001)

Entendiéndose el monitoreo como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones y el acompañamiento como el acto de ofrecer asesoría continua, asistencia técnica en temas relevantes a la práctica docente; se toma la posición de Robinson (2008) en su investigación realizada, donde evidencia los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes para lo cual identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados. El primero, establecimiento de metas y expectativas, segundo; uso estratégico de los recursos. El tercero es el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el último, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros garantizando un ambiente seguro y de soporte. Definitivamente estas dimensiones sustentan al marco de buen desempeño del directivo, por lo tanto, pueden ser el referente para que se identifiquen los temas del plan de acción a la luz de la propuesta en la presente investigación. (Mavilo, 2001)

### **Características del monitoreo y acompañamiento pedagógico**

Para que el monitoreo se convierta en un proceso efectivo se deben considerar las siguientes características (MINEDU, 2014):

**Formativo, motivador y participativo.-** El monitoreo debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela. De manera complementaria, a través del

asesoramiento y acompañamiento, necesita generar espacios de reflexión y de mejora continua

**Permanente e integral.-** El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación.

**Flexible y gradual.-** El monitoreo debe proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más inmediato a lo más complejo.

**Sistemático y pertinente.-** Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

### **Enfoques en la gestión del personal y las relaciones humanas.**

Las organizaciones modernas contemplan también los importantes aportes y cambios en los sistemas de gestión de los recursos humanos que dan énfasis mayor a las personas. Según refiere Gómez y Pérez (2002), las personas son el elemento primordial de dinamización e innovación en las organizaciones y las instituciones son valoradas por el conjunto de capacidades y competencias que su personal demuestra, además de las políticas que apliquen para su crecimiento con el fin de ser más competitivas. Por ello, cobra fuerza, a partir de los trabajos de Goleman, el modelo de gestión de competencias, refiriéndose a un conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad; que sólo se aprecian en la misma actividad profesional. Asimismo, estas competencias están en relación directa con la experiencia, motivaciones, objetivos personales y metas de la institución (Gómez y Pérez, 2002).

En definitiva, el enfoque de gestión de competencias arguye la necesaria planeación estratégica previa a estudio diagnóstico de contexto, el uso de las tecnologías de la información y comunicación, así como el trabajo en equipo o en red que el presente trabajo asume para orientar la modelación de una propuesta coherente (Gómez y Pérez, 2002).

### **El liderazgo del director.**

Cabe la reflexión afirmándose que no siempre un director tiene la capacidad para ser un buen líder. Por ello, para sostener los argumentos de una de las



competencias básicas del director, Atanacio (2010) al proponer su modelo de competencias, hablan de tres tipos. Una, competencias de conocimiento; dos, dominio personal, es decir, competencias de gestión de relaciones y tres, competencias cognitivas. Entre las propias de la gestión de relaciones figura el liderazgo que contempla varios indicadores como la empatía, que es la capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.

Así también se habla de liderazgo inspirador como la capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros. Además, la capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones; en otras palabras, el conocimiento organizacional. Respecto de las competencias referidas al control e inteligencia emocional como gestionar el conflicto o capacidad para negociar y resolver desacuerdos; ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común, practicando el trabajo en equipo y la colaboración; buscar el desarrollo de otros, una capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente (Atanacio, 2010).

De otro lado está la capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales, como la habilidad que genera la comunicación oral y finalmente, consolidando su autovaloración evidente por la sensibilidad cultural al apreciar y respetar las diferencias, la diversidad que presentan las personas, demostrando un trato justo y equitativo (Atanacio, 2010).

Otra autora como Robinson (2008), evidencia los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes. Así, se identifican cinco dimensiones o prácticas que tienen un impacto particular en los resultados como establecimiento de metas y expectativa; uso estratégico de los recursos; planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, y garantizar un ambiente seguro y de soporte. Estas dimensiones sustentan al marco de buen desempeño del directivo, por lo tanto, pueden ser el referente para que identifiquen los temas del plan de acción o la buena práctica que se quiera desarrollar.

Cabe señalar que en este contexto, se plantean exigencias al líder de estos nuevos tiempos. Así tenemos, que el director debe desarrollar la codificación inteligente de la realidad, ser intuitivo para mirar el futuro en perspectiva, ser ágil diagnosticando las debilidades y fortalezas en el problema, desempeñarse con alta autoestima y fuerza emocional, poseer capacidad para involucrar a sus copartícipes en la política y estrategia de la institución, compartir el liderazgo, dominar la habilidad de comunicarse y el ejercicio del trabajo en equipo. (Díaz y Fernández, et al., 2002).

En conclusión, los enfoques de gestión del personal y el recurso humano, el desarrollo de las competencias de un líder sugeridos por Goleman, así como los trabajos de Robinson; contribuyen en el presente estudio para argumentar lo que se espera y en todo caso, lo que se puede desarrollar en los agentes educativos, bajo la estructuración de un sistema que coadyuve de manera natural a remediar las erradas prácticas que afectan tanto el clima institucional, como el progreso de la comunidad escolar (Atanacio, 2010).

### **Enfoques de la propuesta.**

Se precisa que los modelos como abstracciones teóricas de la realidad (Escudero, 2003) surgen en base a la necesidad de mejora, debiéndose poner en marcha para que al paso de algún tiempo, pueda visualizarse la eficacia o no de éste. Sin embargo, las propuestas argumentan responsablemente sus postulados al calor de la teoría. Antes de abarcar los enfoques para la elaboración de la propuesta, es importante especificar el tipo de modelo que se diseña en esta investigación. Cerezal y Fiallo (2002), mencionan tres tipos icónico, analógico y teórico.

La propuesta que se plantea desarrolla el tipo de modelo analógico porque se trata de un esbozo que refleja los componentes, proceso y relaciones de aspectos elementales de la realidad. En tal sentido, el enfoque de sistemas y socioformativo, aportan las características que desarrollan esta creación.

### **Enfoque de sistemas.**

Según las teorías del enfoque sistémico la estructura de elementos interrelacionados entre sí favorecen la resolución de problemas y conllevan a una organización de orden secuencial que puede estar sujeta a cambios y mejoras. En esa línea, Sánchez (2012) afirma que creando un proceso cíclico que parte por identificar el problema, generar alternativas, ponerlas en práctica, determinar la eficiencia de la propuesta evaluando cada tiempo y cuando sea necesario; se llegaría a la solución de un problema casi de forma natural.

De otro lado, Senge (2003) sostiene que los sistemas son capaces de cambio y avance al desarrollo a través de las organizaciones y el aprendizaje. Es decir, para un líder continúa siendo un reto crear resultados, pero se sabe que éstos no se consiguen de manera aislada. Por ello, resultados positivos, resolución de problemas en una sociedad global como la nuestra, implica aprendizaje y liderazgo; de tal forma que en las instituciones educativas, se puede no sólo la creación de un sistema para resolver problemas, sino un sistema donde constantemente las interrelaciones remedien situaciones de forma creativa.

De esta manera, el modelo planteado en esta investigación asume el enfoque sistémico porque la constante interrelación de los miembros escolares bajo líneas de liderazgo compartido y una misma visión, podrían regular los cambios deseados.

### **Enfoque socio formativo.**

Los enfoques de competencias conservan características tradicionalistas y otros tienen tendencias alternativas. Dentro del grupo de los tradicionalistas, está el enfoque funcional, conductual-organizacional y constructivista; y dentro del grupo de los alternativos, destacan el humanista-crítico, el sistémico y el socio formativo. De este modo, acogiénose a la propuesta de Tobón (2012), un —nuevo enfoque para abordar la gestión curricular, la didáctica y la evaluación por medio de proyectos pertinentes, procesos colaborativos, el proyecto ético de vida, la metacognición y el aprendizaje-servicio (p. 3); es propicio destacar algunos principios que propone, como pensar complejamente para ser mejores, formarse mediante la colaboración y socialización, formarse sirviendo, buscar la sencillez sobre la complicación, los problemas son oportunidades, la formación es emprendimiento, mejorar continuamente y demostrar la actuación con evidencias.

Se asumen los principios mencionados porque al involucrar sustantivamente a los miembros de una institución, se ponderan como corresponsables de la educación a estos y pone de manifiesto los niveles actitudinales tras un correcto ejercicio de la gestión, el liderazgo y clima institucional.

### **Gestión, liderazgo compartido trabajo en equipo y clima institucional.**

En el plano educativo y en la presente investigación, resulta relevante atender la gestión del factor humano por la necesidad de lograr el trabajo de equipo para mejorar las relaciones entre directores y profesores. Otro enfoque, es el estratégico de la gestión escolar, útil en la investigación porque direcciona y planifica el desarrollo escolar siendo acciones compartidas por director y docentes (Alianza, 2010).

A favor de lo expresado, se asumen pertinentes, los enfoques relativos al factor humano y estratégico de la gestión escolar para el diseño del modelo porque involucra interactivamente a los agentes escolares. Debido a que ellos demandan necesidad de mayor comunicación, participación y cooperación entre ellos, podrían formar equipos de trabajo y asumir liderazgo compartido.

Todavía más, el liderazgo llevado al plano de la educación consiste en la capacidad que posee la alta dirección con el fin de mejorar la institución educativa, —crear un clima organizativo orientado al aprendizaje y para estimular el mejor esfuerzo y efectividad del equipo docente y administrativo (Pedraja, et al 2012, p. 379). Por ello, se puede decir que aunque exista la teoría, las actuales prácticas de liderazgo carecen de comunicación eficaz, envolviendo el ambiente en climas de tensión y fastidio frente a los procesos de monitoreo y acompañamiento.

En síntesis y asumiendo que el liderazgo y la gestión del factor humano reorientan las prácticas que afectan no sólo el clima, se asume pertinente el liderazgo compartido como componente del modelo, lo cual permitirá revalorar al docente, potenciar el trabajo en equipo entre el director y sus maestros, así como mantener el clima institucional que favorezca el logro de objetivos.

Al respecto, clima institucional es definido por Cejas (2009), como el ambiente que se genera en base a situaciones cotidianas entre los miembros de una institución educativa y que envuelven actitudes, creencias, valores y motivaciones; constituyen la expresión de las relaciones a nivel personal y profesional, indispensable condición para la convivencia en armonía. Por ello, se deben implementar estrategias, como el desarrollo de la autoestima, liderazgo que promuevan la participación, corresponsabilidad y espacios de reflexión.

En conclusión, la gestión bajo el enfoque del factor humano y estratégico escolar; el reorientar el liderazgo en base a la comunicación y función compartida; están en relación dinámica con un eficiente desarrollo de los equipos y el clima institucional para fortalecer el desempeño docente con un adecuado ejercicio del liderazgo pedagógico. (Cejas, 2009)

### **El liderazgo pedagógico.**

Según el documento de MINEDU (2015), el director de las instituciones públicas es el llamado a asumir el liderazgo pedagógico, consistente en un conjunto de acciones pedagógicas y de innovación. Son los encargados de dinamizar las organizaciones educativas facilitando, animando, orientando y regulando los procesos que se presenten complicados; deberán ser capaces de delegar, negociar y cooperar con la formación docente y evitar además que las aulas sean una sumatoria de espacios fríamente desconectados.

En esa línea, el líder pedagógico es el gestor del currículo, debe promover el trabajo en equipo y el cambio, dando partida a ideas nuevas, así como comunicar experiencias de éxito de otros docentes o instituciones. Con el rol de monitor de las acciones educativas, debe procesar la información para decidir correcta y oportunamente (MINEDU, 2015)

Además con el fin de generar condiciones y la mejora educativa, actualmente el estado otorga al líder pedagógico la misión de llevar a cabo que los compromisos de gestión se desarrollen. El fin último de esos compromisos es el progreso medido anualmente. Precisamente uno de ellos es el compromiso 4 referido a el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y dentro del compromiso 5, se considera lo concerniente a clima escolar (MINEDU, 2015).

## **VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE**

### **Desempeño docente**

Define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (MINEDU, 2012).

### **Dominios del Desempeño docente**

#### **Dominio 1:**

##### **Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje (MINEDU, 2012).

#### **Dominio 2:**

##### **Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus

estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar (MINEDU, 2012).

### **Dominio 3:**

#### **Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes. (MINEDU, 2012)

### **Dominio 4:**

#### **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional. (MINEDU, 2015)

#### **Componentes del desempeño docente**

El desempeño docente se puede evidenciar a partir de diferentes desempeños de los docentes en el proceso pedagógico (MINEDU, 2014)

**-Uso óptimo del tiempo en las sesiones de aprendizaje.-** Cuando se hace referencia al tiempo en la escuela, este cobra un valor especialmente urgente, en tanto que sirve para propiciar experiencias significativas de aprendizaje. Dado que

estas se realizan a partir de las interacciones entre los docentes y los estudiantes, el tiempo destinado a ellas en la IE se convierte en un recurso fundamental para el logro de los aprendizajes. En este sentido, la gestión de este recurso debe orientarse a propiciar los espacios de convivencia entre ambos actores del proceso (MINEDU, 2014)

**-Uso de herramientas pedagógicas.-** Esta dado por el uso de métodos, técnicas e instrumentos para diseñar e implementar las actividades pedagógicas con el fin de hacerlas significativas. Gracias al uso complejo y variado de herramientas pedagógicas los aprendizajes serán más ricos y significativos. (MINEDU, 2014)

**-Uso de materiales y recursos educativos.-** Los docentes hacen uso pertinente y articulado al proceso pedagógico de los materiales educativos como producto de la revisión de los mismos durante las jornadas de reflexión y el acompañamiento del equipo directivo (MINEDU, 2014)

**-Gestión del clima institucional.-** Un clima escolar positivo existe cuando los estudiantes perciben a su IE como un lugar acogedor, en el que ellos se sienten protegidos, acompañados y queridos. Evidentemente, un contexto de este tipo brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades y competencias, y genera confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. De este modo, se puede decir que un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes (MINEDU, 2014)

La gestión educativa es importante porque permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa (MINEDU, 2014).

### **Marco conceptual**



## **La Gestión de los procesos pedagógicos**

Está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre si, que emprende el colectivo de una escuela liderado por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes. (Quiroga, 2002)

### **Monitoreo:**

Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula (MINEDU, 2014). Dicho de otro modo es un proceso organizado que nos permite identificar las fortalezas y puntos débiles en la práctica pedagógica de cada docente, posibilitando una toma de decisiones de manera más objetiva. (Sánchez, 2012)

### **Acompañamiento:**

El acompañamiento consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional – ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. Está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión en la escuela (Molina, 2011)

### **Desempeño docente**

Define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (MINEDU, 2012)

## **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo un modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento contribuye a mejorar el desempeño docente en instituciones públicas del nivel primario del distrito de Puerto Eten-2016?

### **1.5. Justificación**

Cabe señalar la importancia del estudio y el impacto como aporte teórico de suma importancia en educación. En efecto, existe poco sentido de reflexión en el ámbito de la teoría y muy pocos estudios e investigaciones abordan en forma integral el proceso de asesoramiento y acompañamiento. De esta manera, el aporte del estudio enfocado en un adecuado liderazgo y restablecer el clima institucional para obtener más y mejores respuestas positivas por parte de los miembros de la comunidad escolar, resulta novedoso.

En el aspecto técnico, estriba la pertinencia del modelo que sugiere enfoques actuales de una formación en aprendizaje y servicio, incluyéndose la propuesta del rediseño de una mejorada ficha de monitoreo para aplicar en estos procesos, debidamente sustentada dentro de un modelo de gestión para el monitoreo y acompañamiento docente.

El aspecto práctico de la investigación radica en que la propuesta surge ante un problema real y plantea soluciones que no demandan mayor inversión que la de reorganizar estructuralmente acciones y a través de un cronograma llevarlas a su ejecución.

Asimismo, la relevancia social de la propuesta reside en el aporte que enmarca humanísticamente, aspectos poco tomados en cuenta para el ejercicio profesional docente, incluyendo procesos de capacitación y desarrollo personal del líder pedagógico y los docentes, conllevando a un ejercicio idóneo de su labor e impactando positivamente en la imagen que proyecta hacia la sociedad. Por último, la propuesta de este modelo contribuirá a fortalecer el desempeño docente y la formación integral de los estudiantes para una educación de calidad.

### **1.6. Hipótesis**

La aplicación del modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento contribuye en el fortalecimiento del desempeño del docente en las instituciones públicas del nivel primario.

## **1.7. Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Proponer un modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario en del distrito de Puerto Eten - 2016.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

- Identificar el nivel de desempeño docente en el que se ubican los y las docentes de las I.E públicas de Puerto Eten.

- Seleccionar los fundamentos teóricos y conceptual que le den soporte científico a la propuesta del modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento.

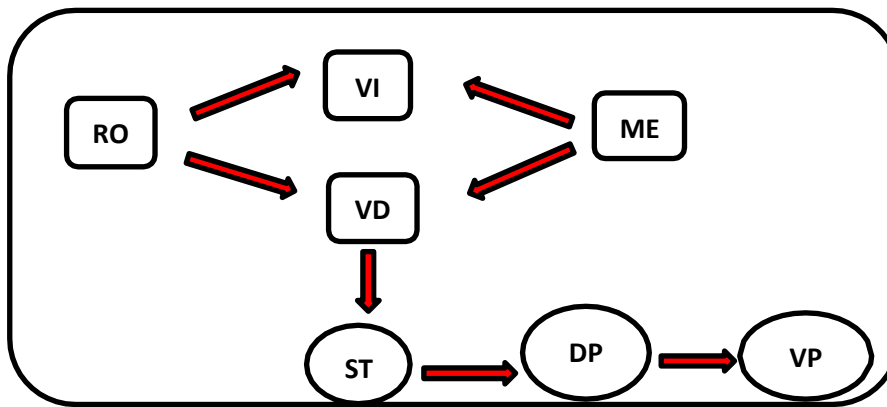
- Diseñar la propuesta del modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente.

- Validar la propuesta del modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente.

## **II. METODO**

### **2.1. Diseño de Investigación**

La presente investigación está enmarcada en el enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo- propositivo, en tanto describe y analiza el estado de la variable dependiente y plantea alternativas de intervención a través de una propuesta.



### Leyenda:

**RO:** Realidad observada

**VI:** Variable independiente

**VD:** Variable dependiente

**ME:** Muestra de estudio

**ST:** Selección de teorías

**DP:** Diseño de la propuesta

**VP:** Validación de la propuesta

## 2.2. Variables y operacionalización

### **Variable independiente: Modelo de Gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento**

**Definición conceptual:** Esta definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela liderado por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes (MINEDU, 2014)

**Definición operacional:** Conjunto de actividades y estrategias sistemáticas y secuenciales de monitoreo y acompañamiento

### **Variable dependiente: Desempeño docente**

**Definición conceptual:** Define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que

dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (MINEDU, 2012)

**Definición operacional:** Evidencias del desempeño docente que serán valoradas y registradas con la ficha de monitoreo del desempeño docente.

#### **2.2.1. Operacionalización de Variable**

**Tabla °1: Operacionalización de variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	Indicadores	Escala valorativa
V(1) <b>Modelo de Gestión Pedagógica de monitoreo y acompañamiento</b>	Esta definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela liderado por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes (MINEDU, 2014)	Conjunto de actividades y estrategias sistemáticas y secuenciales de monitoreo y acompañamiento	Monitoreo	Cuenta con plan de monitoreo	Entrevista
				Se promueve el trabajo colegiado	
			Acompañamiento	Maestros actualizados	
				Trabajo cooperativo usando la tecnología	
				Plan de capacitación participativa	
V(2) <b>Desempeño docente</b>	Define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (MINEDU, 2012)	Evidencias del desempeño docente que serán valoradas y registradas con la ficha de monitoreo del desempeño docente.	Uso del tiempo	Inversión de tiempo en actividades pedagógicas	Encuesta
			Uso de herramientas pedagógicas	Nivel de estrategias basadas en las rutas de aprendizajes	
				Recolección nuevos aprendizajes.	
			Uso de materiales y recursos	Numero de recursos educativos	

### **2.3. Población**

La población estuvo conformado por 12 docentes de instituciones públicas del distrito de Puert Eten. En este caso la población será igual a la muestra.

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

Mientras que para la recolección de información, se seleccionaron dos técnicas, previendo la entrevista semi estructurada (Bisquerra, 2004), y la encuesta (Lanuez y otros et.al., 2012) junto a los instrumentos correspondientes, guía de observación y cuestionario, contruidos teniendo en cuenta las categorías a priori y el marco conceptual, ambos denominados —Proceso de monitoreo y acompañamientoll.

La entrevista aplicada a los directores (Anexo 01), permitió recoger información relevante a través de ocho preguntas acerca del nivel de participación de los docentes y el líder pedagógico en el proceso de gestión con acciones de monitoreo y acompañamiento. Se concretizó explicando la finalidad y aporte a la investigación y solicitando el permiso correspondiente para la documentación con el uso de audio grabaciones. También se realizó la entrevista a dos docentes (Anexo 02), la cual permitió realizar la triangulación de los datos.

De otro lado, la encuesta es un instrumento diseñado para recoger información a través de respuestas nominales, a escala y ordinales; las primeras para conocer el grupo humano y determinar un perfil que ayude a describir y contextualizar la investigación, las segundas permitieron valorar el nivel de eficiencia del proceso en estudio para finalmente medir la magnitud del problema en cuestión (Anexo 03).

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

Respecto de los métodos de investigación utilizados, sirvieron los teóricos como análisis-síntesis e inductivo-deductivo y la modelación para precisar la evolución de las categorías, desde la elaboración de los instrumentos, aplicación de los mismos y proceso de revelación de los aspectos emergentes en el trabajo de campo, hasta los procesos de transformar estos insumos en propuesta. Con la misma intención, ha sido empleado el método empírico de la observación, la cual

permitió recoger información diagnóstica de la realidad con la aplicación de entrevista y encuesta. Así también se han utilizado métodos matemáticos en la determinación de frecuencias y porcentajes para los resultados y su procesamiento estadístico (Cerezal y Fiallo, 2002)

## **2.6. Técnicas de análisis**

Igualmente se utilizaron algunas técnicas de análisis. Así tenemos que en el procesamiento de datos recogidos por la entrevista y cuestionario el procesamiento de datos se realizó mediante el programa de procesamiento estadístico SPSS 22, de tal manera que otros métodos y técnicas como la codificación y transcripción (Graham, 2012), en el cual viabilizan el camino hacia las conclusiones finales. Estos resultados serán representados mediante grafico de barras. Finalmente se procedió al análisis de los mismos, las mismas que sirvieron en la formulación de las conclusiones aproximativas haciendo uso de una tabla comparativa en procesos de triangulación.



### III: RESULTADOS

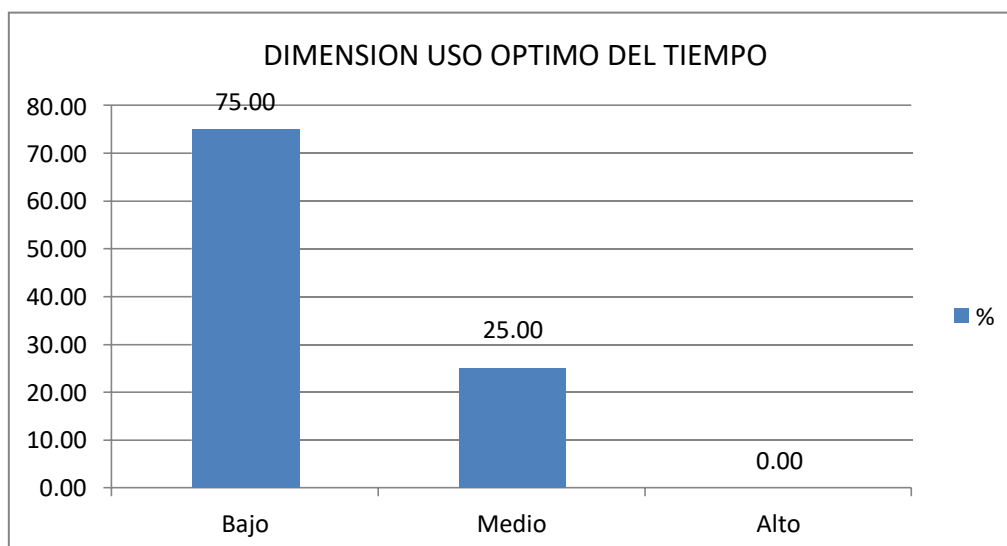
#### 3.1. Resultados

Los resultados a presentar están basados en los objetivos de investigación y son los siguientes:

Tabla N°02  
**DIMENSION USO ÓPTIMO DEL TIEMPO**

DESEMPEÑO	f	%
Bajo	9	75.00
Medio	3	25.00
Alto	0	0.00
Total	12	100.00

Fuente: Resultados del Cuestionario.



*Figura N° 01:* De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión **uso óptimo del tiempo** de la variable desempeño docente en instituciones públicas, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión **uso óptimo del tiempo** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

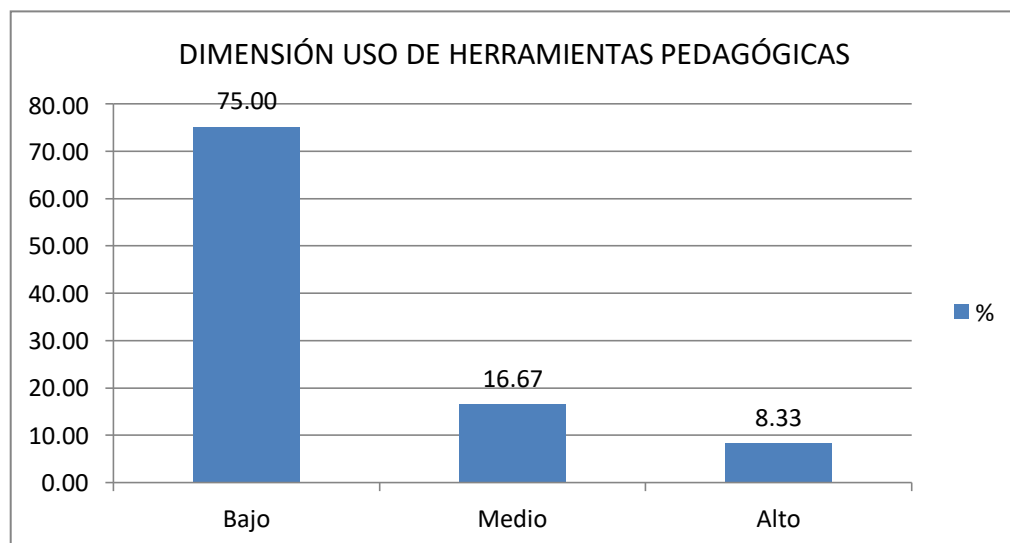
En la categoría Medio, encontramos que 3 docentes representado por un 25,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión **uso óptimo del tiempo** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

En la categoría Bajo, encontramos que 9 docentes representado por 75,00% manifiestan una percepción baja de la dimensión **uso óptimo del tiempo** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

Tabla N°3  
**DIMENSIÓN USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS**

DESEMPEÑO	f	%
Bajo	9	75.00
Medio	2	16.67
Alto	1	8.33
Total	12	100.00

Fuente: Resultados del Cuestionario.



*Figura Nª 02:* De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión **uso de herramientas pedagógicas** de la variable desempeño docente en instituciones públicas, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, encontramos que 1 docente representado por un 8.33% que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión **uso de**

**herramientas pedagógicas** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

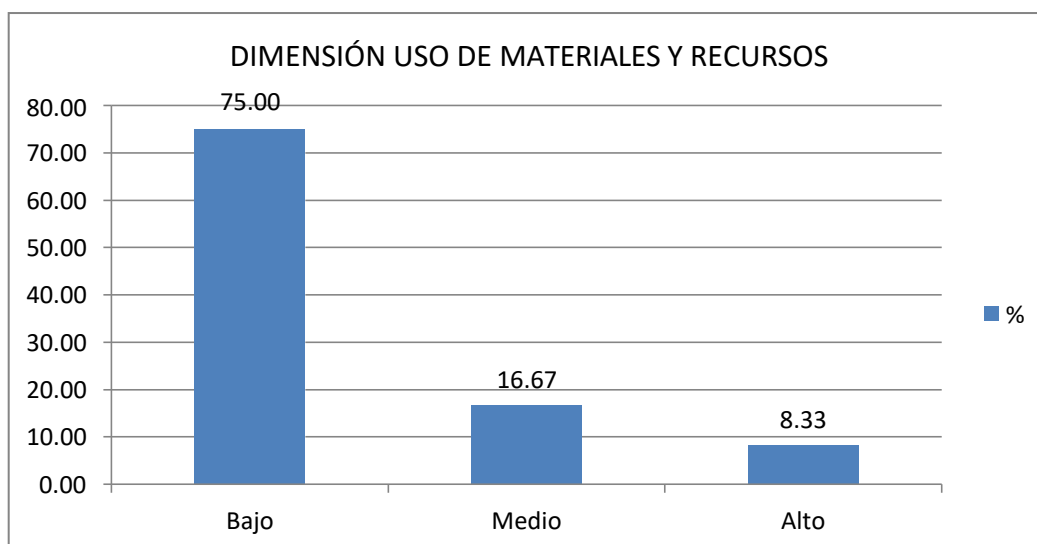
En la categoría Medio, encontramos que 2 docentes representado por un 16.67% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión **uso de herramientas pedagógicas** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

En la categoría Bajo, encontramos que 9 docentes representado por 75,00% manifiestan una percepción baja de la dimensión **uso de herramientas pedagógicas** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

Tabla N°4  
**DIMENSIÓN USO DE MATERIALES Y RECURSOS**

DESEMPEÑO	f	%
Bajo	9	75.00
Medio	2	16.67
Alto	1	8.33
Total	12	100.00

Fuente: Resultados del Cuestionario.



*Figura N° 02:* De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión **uso de materiales y recursos** de la variable desempeño docente en instituciones públicas, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, encontramos que 1 docente representado por un 8.33% que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión **uso de materiales y recursos** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

En la categoría Medio, encontramos que 2 docentes representado por un 16.67% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión **uso de materiales y recursos** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

En la categoría Bajo, encontramos que 9 docentes representado por 75,00% manifiestan una percepción baja de la dimensión **uso de materiales y recursos** de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

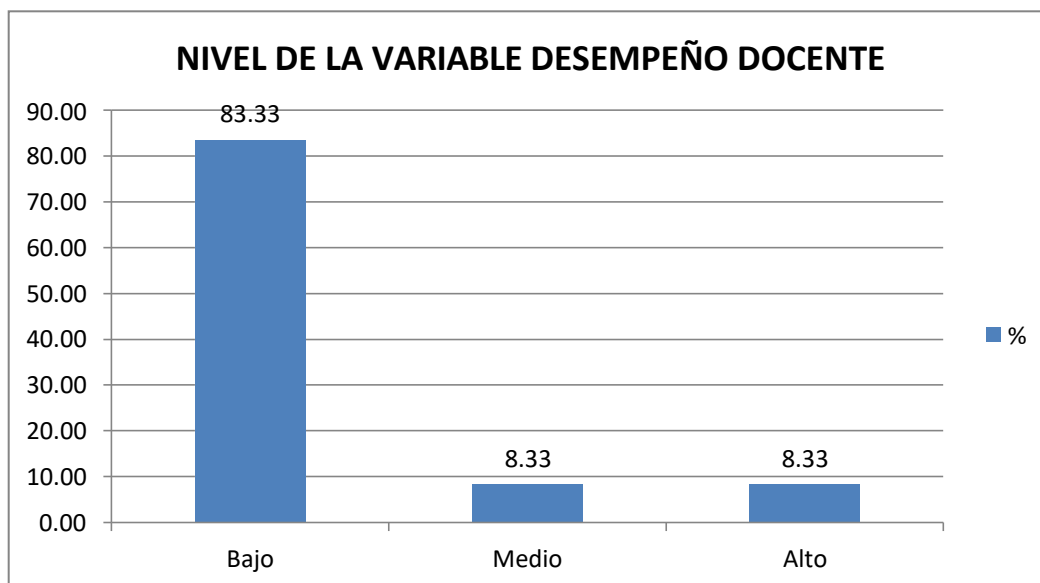
Tabla N°5  
**NIVEL DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE**

<u>DESEMPEÑO</u>	<u>f</u>	<u>%</u>
Bajo	10	83.33
Medio	1	8.33
Alto	1	8.33
<u>Total</u>	<u>12</u>	<u>100.00</u>

Fuente: Resultados del Cuestionario.

<u>media</u>	<u>31</u>
<u>s</u>	<u>7.006490497</u>
<u>cv</u>	<u>22.60158225</u>

Fuente: Resultados del Cuestionario.



#### Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de desempeño docente en instituciones públicas, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, encontramos que 1 docente representado en un 8.33% que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

En la categoría Medio, encontramos que 1 docente representado en un 8.33% que manifieste tener una percepción de un nivel medio de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

En la categoría Bajo, encontramos que 10 docentes representado por 83,33% manifiestan una percepción baja de la variable desempeño docente en instituciones públicas.

Así mismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido del personal docente en el nivel de desempeño docente, es de 31 puntos, lo cual indica que es un calificativo medio bajo con tendencia a ser bajo según escala establecida.

La desviación estándares de 7,00 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el nivel de desempeño docente es común coeficiente de variabilidad de 22,6%

## **IV: DISCUSIÓN**

### **4.1 Discusión**

Al inicio de la investigación, mediante la observación se detectó docentes con un insatisfactorio nivel de desempeño docente, esta problemática se evidenció mediante la aplicación de un cuestionario que midió el nivel de gestión administrativa.

La discusión empieza con el análisis de la tabla N°2, relacional a dimensión uso óptimo del tiempo en cual encontramos que el 75% de los docentes tienen un bajo nivel, mientras que el 25% de los mismos tienen un nivel medio. Estos resultados se contrastan con Cejas (2009) quien afirma que el uso del tiempo en práctica escolar se ha convertido en un reto para el sistema educativo el cual es importante acometer, permanentemente, las tareas del aula en un plan de estudio, para ser ejecutado por el docente en su desempeño cotidiano en las aulas, en un tiempo determinado.

En tabla N°3, con respecto al uso de herramientas pedagógicas el 75% de los docentes afirman tener un bajo nivel, mientras que el 8,33% afirmar tener un nivel alto. Estos resultados se contrastan con Ezpeleta (1992) en cual resalta que las herramientas son tomadas como todos aquellos medios o elementos que intervienen en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes. Son las que facilitan y optimizan la calidad de la formación que se está impartiendo, entendidas estas como facilitadoras. Mi aporte personal son que los trabajadores del grupo evaluado suelen salir bajos en los niveles de desempeño docente por razones que obedecen a factores a la variable anterior que es gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento. Estos factores

presionan al trabajador a adoptar ciertos comportamientos que le hacen a creedor a faltas de fortalecer el desempeño docente.

**En la tabla N°4, relacionada a la dimensión de materiales y recursos el 75% afirmar** tener una percepción de un bajo nivel, mientras que 8,33% afirman tener un alto nivel. Estos resultados se contrastan con Gomes y Pérez (2002) en el cual afirman que los materiales son elementos indispensables en educación infantil por el alto marco de influencia que ejercen estos en el proceso de enseñanza/aprendizaje en los niños y niñas. Los materiales y recursos que se utilizan en las primeras etapas educativas, como el conocimiento de todo los materiales y recursos disponibles, la realización de una buena clasificación y selección del material en el aula, contribuirá a un mejor aprendizaje y proporcionará una fuente educativa donde poder acudir para ofrecer a los infantes una educación de calidad y en vías a la excelencia.

En la tabla N°5, con respecto al desempeño docente 8.33% que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la variable desempeño docente en instituciones públicas. Estos resultados se comparan con García (2017) **quien** afirma que el desempeño docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato. Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

## **V: CONCLUSIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Se concluyó que en las Instituciones públicas de nivel primario del Distrito de Puerto Eten en la tabla N°2, 9 de los docentes sostienen tener un bajo nivel del uso óptimo del tiempo, mientras que 3 de ellos tienen un nivel medio.

Se concluyó que en las Instituciones públicas de nivel primario del Distrito de Puerto Eten en la tabla N°3, 9 tienen un bajo nivel en relación al uso de herramientas pedagógicas, mientras que 1 docente tiene un nivel alto.

Se concluyó que en las Instituciones públicas de nivel primario del Distrito de Puerto Eten en la tabla N°4, 9 de ellos afirman que tienen un nivel alto en relación al uso de materiales y recursos mientras que 2 de los mismos afirman que tienen nivel medio.

Se concluyó que en las Instituciones públicas de nivel primario del Distrito de Puerto Eten en la tabla N°5, 10 de ellos tienen un nivel bajo en relación al desempeño, mientras que solo 1 de ellos tienen nivel alto.



## **VI: RECOMENDACIONES**

### **6.1. Recomendaciones**

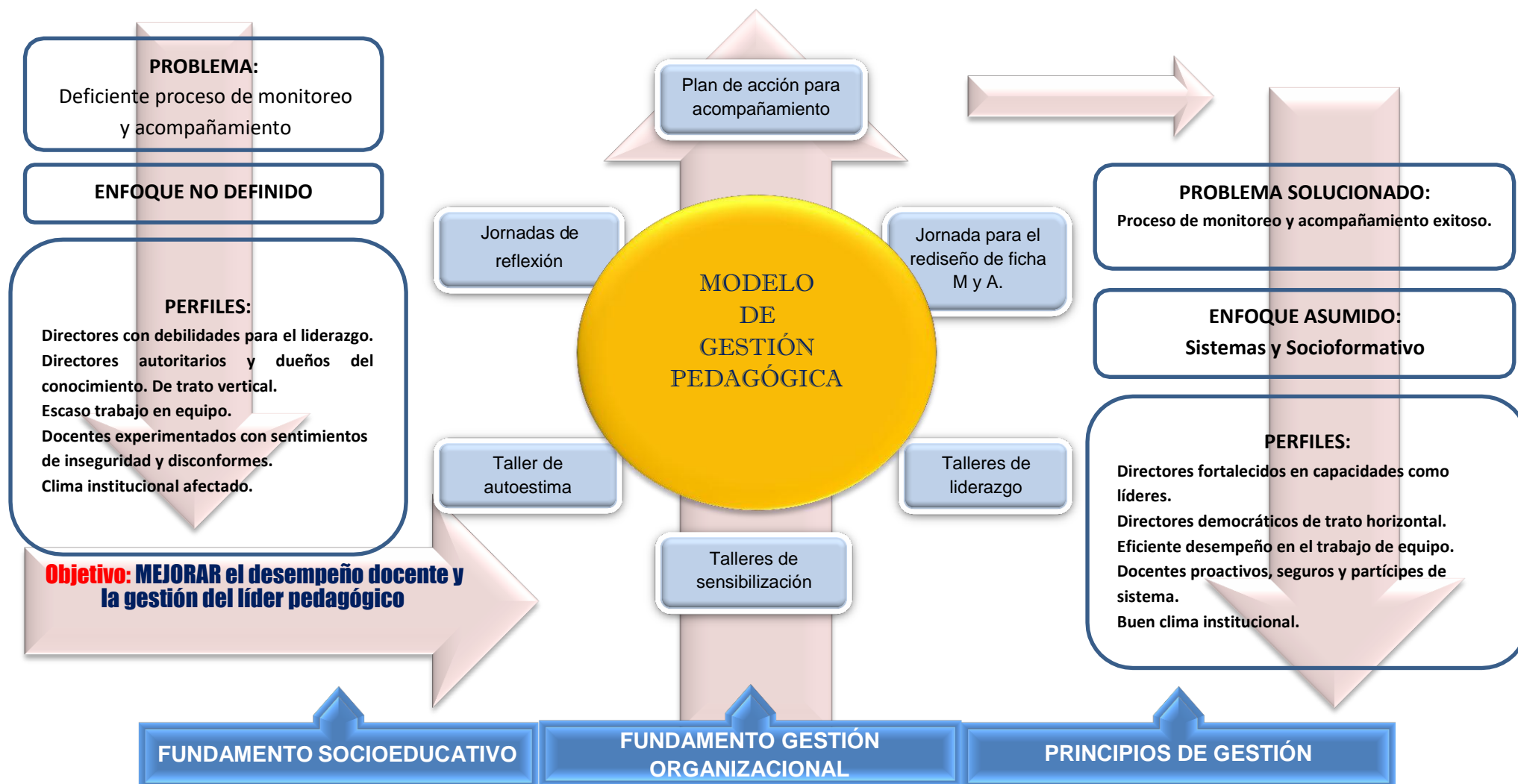
Con relación al estudio de desempeño docente, los docentes deben tomar medidas correctivas para propiciar una buena gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento que agrade a los alumnos, propiciar buenas relaciones sociales y de comunicación entre jefes y subordinados en todos los niveles jerárquicos.

Se precisa impulsar los procesos de gestión pedagógica y el desempeño docente en otras organizaciones de esta naturaleza con el propósito de que logren los objetivos y metas para lo cual fueron creadas.

A los Directores de instituciones públicas del nivel primario del distrito de puerto Eten. Desarrollar eventos relacionados con la optimización de la gestión pedagógica y el desempeño docente, puesto que constituyen herramientas fundamentales en la razón de ser y en el que hacer de la institución

## VII. PROPUESTA

Representación gráfica del modelo de Gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento



El modelo de gestión pedagógica está orientado a mejorar el proceso monitoreo y acompañamiento en instituciones públicas del nivel primario en la ciudad de Eten, distrito Chiclayo, departamento Lambayeque. Así, el presente capítulo desarrolla los propósitos objetivo, fundamentos, descripción del diseño, metodología a emplear y la evaluación de la propuesta y las potencialidades del modelo. Así también anexados al trabajo se encuentra el modelo analógico, el plan de desarrollo y la ficha de validación por criterio de experto.

La propuesta esbozada para la participación directa de directores y docentes, orienta el liderazgo pedagógico hacia el fortalecimiento del desempeño de los maestros, teniendo como eje principal el trabajo en equipo. Para ello se incorporan acciones, talleres y capacitación que viabilizan el camino a la mejora.

Otro propósito es brindar un planeamiento táctico y estratégico de gestión a través de un cronograma de actividades que estarían, fortaleciendo a docentes y directivos en sus capacidades como personas y líderes, entre otros, restableciendo el clima de la institución. Por tanto, se llevarían a cabo procesos de gestión participativos bosquejados en un modelo analógico bajo ordenamiento sistémico, desde el planteamiento de la situación inicial, la propuesta y los resultados posteriores a su aplicación.

Cabe señalar, que para cumplir los propósitos mencionados, se debe considerar lo explicado por Castro (2005), quien sugiere que los modelos responden a la realidad que los imbuye y su aplicación, permanencia, van a depender del grado de pertinencia y factibilidad; por ello, el modelo debe responder a la problemática identificada con el fin de ayudar al cambio de la misma. De esta manera es necesario describir los aspectos relacionados al contexto geográfico y socio económico del objeto de estudio, finalizando además con una breve descripción de las características del servicio que brinda la institución.

Las instituciones se localizan en área urbana correspondiente al distrito Puerto Eten, en la zona oeste de la provincia de Chiclayo. A propósito de la labor educativa, las instituciones son las dos únicas entidades estatales brindando el servicio en el nivel primaria. Tienen una trayectoria de más de 100 años de

servicio a la comunidad y cuentan con 12 aulas funcionando para atender a un promedio de 180 estudiantes entre 6 y 12 años. Además, de acuerdo al dato (encuesta a docentes), el total de los maestros encuestados es personal nombrado a servicio de la educación pública peruana. Acerca de las edades, se puede afirmar que el 50% de ellos fluctúan entre los 45 y 54 años de edad; 25% de maestros tienen menos de 45 años y el otro 25%, tienen más de 54 años, no existiendo personal con edad menor a 34 años.

Respecto del tiempo de servicio en la labor docente y en la institución educativa, ambos ítems indican que los maestros encuestados han sido nombrados en la institución actual y el tiempo de experiencia de la mayoría es más de veinte años. Por lo tanto se trata de un personal experimentado que ha desarrollado gran parte de su experiencia profesional dentro de la misma institución y se conocen entre ellos.

### **Objetivo del modelo**

Contribuir a la mejora del desempeño docente y la gestión del líder pedagógico a través del trabajo en equipo entre docentes y directores de instituciones estatales del nivel primario de Puerto Eten.

### **Fundamentos**

El diseño del modelo se argumenta de acuerdo a su naturaleza en los fundamentos socioeducativos, referidos al contexto mismo del objeto de estudio; fundamentos de gestión organizacional, por involucrar participativamente a directivos y docentes hacia un fin común; y, principios de gestión, por organizarse en base a un planeamiento de tal manera que estos principios están en estrecha relación con la finalidad de la propuesta.

#### **Fundamento socioeducativo.**

En lo que atañe a la necesidad de mejorar el desempeño docente en el servicio que la institución brinda; por la realidad anteriormente expuesta, el modelo es sistematizado con la finalidad de mejorar la gestión pedagógica con enfoques actuales, redundando en la mejora y el logro de aprendizajes en los estudiantes.

Aspectos únicos de la propuesta, consideran el enfoque de sistemas (Senge, 2000) y socio formativo (Tobón, 2012) bajo esquemas de avanzar en aprendizaje y servicio y donde existen objetivos compartidos. Si de eso se trata, se puede afirmar que la comunidad podría motivarse y verse involucrada de forma efectiva y participar; dado que el contexto de la zona, la demanda de mejora es amplia. En síntesis, se ofrecería un servicio educativo de calidad, con directores y docentes fortalecidos en su práctica y en aspectos individuales de crecimiento personal.

### **Fundamento de gestión organizacional.**

Según las teorías del enfoque sistémico la estructura de elementos interrelacionados entre sí, favorecen la resolución de problemas y conllevan a una organización de orden secuencial que puede estar sujeta a cambios y mejoras (Senge, et.,al 2000; Sánchez, 2012). De esta manera, acorde con la definición de los sistemas en donde se integran a los actores educativos de forma dinámica y organizada para conseguir objetivos, tiene lugar la gestión y liderazgo participativo del que se pretende orientar esta propuesta.

En la línea educativa, el enfoque socioformativo es definido como una nueva forma de asumir la gestión curricular, en base a procesos colaborativos y el aprendizaje preconcebido como un servicio que involucra sustantivamente a los miembros de una comunidad como corresponsables de la educación.

En concordancia con Tobón (2012); en la perspectiva de las organizaciones, este enfoque permitirá avanzar sobre la base de metas, rediseñarse sirviendo, mejorar continuamente y demostrar la actuación con evidencias. Ello será posible, cuando el desempeño docente sea capaz de demostrar nuevos logros en los estudiantes y revalorar la actuación del maestro considerando la parte humana que suele ser descuidada.

En conclusión ambos enfoques se conjugan de forma que el modelo podría proporcionar lineamientos que conlleven a la mejora de la oferta educativa de la institución.

## **Principios de gestión.**

Al ser un modelo de gestión bajo el enfoque sistémico, Senge, citado por Quiroga (2002) relaciona conceptos de organizaciones que aprenden, y propone cinco disciplinas del aprendizaje organizacional, tres de los cuales podrían tomarse como los principios de gestión relacionados al modelo. De esta manera, se consideran las tres disciplinas como principios. Uno, el pensamiento sistemático, dos, visión compartida y tres, el aprendizaje en equipo.

De otro lado, Cejas (2009) menciona la existencia de ocho principios básicos de la gestión en un centro educativo, pero también, sugiere algunos pasos a tener en cuenta para el planteamiento de los principios propios de la institución; viéndolo así, se considera conveniente la sugerencia de otros principios como autonomía responsable, corresponsabilidad y comunicación. En suma, los principios de gestión serán útiles como uno de los rectores del camino a seguir en la aplicación del modelo, no obstante, pueden ser modificados, adaptados o ampliados conforme la práctica y avance del planeamiento lo amerite.

## **Descripción general del modelo de gestión pedagógica**

La propuesta es planteada en un diseño analógico, esquema que permite observar el proceso de inicio y salida después de realizadas las actividades propuestas, cada elemento debidamente sustentado por los fundamentos básicos en planteamientos como este (Anexo 13). A su vez obedece a un plan de gestión, previéndose para un plazo máximo tres meses (plan táctico) en los que se organizan dos jornadas de reflexión, un taller de sensibilización, dos talleres de autoestima, dos de liderazgo, dos jornadas de trabajo para mejorar la ficha de monitoreo y acompañamiento y dos para elaborar el plan de acción de acompañamiento. Además el plan estratégico se diseña considerado para ejecutarse al finalizar el período de desarrollo de las anteriores acciones de tal forma que comprende el proceso mismo de monitoreo y acompañamiento a partir del sexto mes del año, detalles previstos en el cronograma del plan de desarrollo del modelo (Anexo 14).

## **Metodología.**

Durante la aplicación de la propuesta y el desarrollo de cada actividad prevista, serán utilizadas estrategias de trabajo en equipo, talleres vivenciales, se utilizarán materiales como 2 mesas redondas, 2 paneles, haciendo uso de la dialógica y el análisis documental.

## **Evaluación.**

Cada actividad será desarrollada y evaluada al término de ella elaborando un cuaderno anecdótico con los aportes de cada participante auto evaluándose y describiendo su desempeño durante la jornada. Las evidencias de la participación deberán ser registradas fotográficamente o por video filmación. Así también, al término de la aplicación de la propuesta, deberán aplicarse instrumentos como encuestas de satisfacción de los participantes y los resultados de la nueva ficha de monitoreo y acompañamiento, ser la evidencia de la mejora en el desempeño de los docentes.

## **Potencialidades del modelo**

En prospección, la aplicación de este modelo contribuiría a la reformulación de un sistema de gestión que viene siendo causa, entre otros de diversos inconvenientes en las instituciones en estudio, debido al deficiente liderazgo ejercido por los directores y la intensa carga laboral que está sintiendo el docente, sin comprensión de estados emocionales que afectan el clima de las instituciones.

En definitiva es oportuno en este contexto, conocer la aplicación adecuada de los procedimientos, las estrategias, objetivos y acciones para aplicar un modelo que sirva a los directivos y docentes, orientándolos en su gestión y desempeño laboral siempre dirigidas a corregir las deficiencias técnicas en la institución educativa, ejercicio de un adecuado liderazgo pedagógico y restablecer en consecuencia, el clima institucional.

Por un lado el estudio realizado supera las limitaciones existentes ante la escasa información e investigaciones anteriores, debido a que el objeto de investigación son el director y docentes de instituciones educativas. Por lo general, existe propensión a abordar los problemas bajo otras perspectivas; es decir, poco se auto nomina al docente y sus actitudes como potencial generador de una dificultad educativa. Por ello es necesario, promover la auto aceptación, revaloración docente y que sea capaz de identificar errores para poder superarlos.

De otro lado, el modelo de gestión que se propone también superaría las barreras comunes entre los maestros, dado que una propuesta de mejora, casi siempre es rechazada cuando se desconoce y pretende cambiar una realidad no adecuada. Por lo anterior se prevé que para dar a conocer el modelo, es necesario restablecer primero el clima institucional y fortalecer a los miembros con las actividades de desarrollo y crecimiento personal previstas como los talleres de autoestima y jornadas de reflexión, entre otros.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atanacio, A. (22 de Mayo de 2010). *Liderazgo de Director*. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2418/Salvador\\_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2418/Salvador_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Balzan, E. (9 de Abril de 2012). *EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO DE LOS DIRECTORES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2467/EDMpaalag.pdf>
- Balzán, Y. (19 de Agosto de 2012). *Acompañamiento pedagógico de supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica*. Obtenido de <https://remembranza.wordpress.com/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeno-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-basica/>
- Birigüete, J., & Segur, E. (13 de Julio de 2008). *Gestión Pedagógica*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/26536326/Tesis-GestionInstitucional-y-Pedagogica-A-Con-Presentacion-Datos>.
- Bruni, J., & Aguirre, N. (13 de Mayo de 2015). *Calidad en la educación*. Obtenido de [file:///C:/Users/edgar2017/Downloads/mejor\\_educ\\_mejor\\_sociedad.pdf](file:///C:/Users/edgar2017/Downloads/mejor_educ_mejor_sociedad.pdf)
- Carrasco, A. (2013). Chile : [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116481/TESIS\\_FINAL.pdf;sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116481/TESIS_FINAL.pdf;sequence=1).
- Cayetano, A. (23 de Abril de 2013). *Estrategia de monitoreo y retroalimentación del proceso de aprendizaje*. Obtenido de [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Reporte\\_06\\_13171\\_V02\\_12ene.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Reporte_06_13171_V02_12ene.pdf)
- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. *Revista Integral Educativa*, 90-98.

- Ezpeleta, O., & Furlán, A. (1992). La gestión pedagógica de la escuela. *Unesco-Chile*, 84-96.
- García, L. (23 de Setiembre de 2017). *Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Obtenido de [file:///C:/Users/Win\\_2018/Downloads/Garcia\\_QLG.pdf](file:///C:/Users/Win_2018/Downloads/Garcia_QLG.pdf)
- Gómez, D., & Pérez, M. (2012 de Febrer de 2002). *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Leal, P. (19 de Julio de 2006). *Programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo para la Universidad Rafael Urdaneta*. Obtenido de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00043.pdf>
- Mata, A. (21 de Julio de 2015). *Herramienta Educativa para mejorar la Innvación*. Obtenido de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39161.pdf>
- MINEDU. (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete.
- MINEDU. (2014). *Fascículo de Gestión escolar Centrada en los aprendizajes*. Lima: Editora Gráfica Navarrete.
- MINEDU. (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima: Editora Gráfica Navarrete.
- MINEDU. (2014). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Ricoh del Perú S.A.C.
- Mogollón, A. (2007). Modelo para la supervision educativa en Venezuela . Venezuela : <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a4n23/23-2.pdf>.
- Molina, R. y. (24 de Enero de 2011). *Educación y Educadores*. Obtenido de Educación y educadores: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Okuda, M. (2005). Metodos de investigación. 118-124.
- Pedraja, R., Rodriguez, P., & Villareal, G. (2012). Estilos de liderazgo y la gestion de recurso humanos . *Revista Chilena de Educacioón*, 376-385.
- Quiroga, L. (2002). Gestión de información. *Gestión de información*, 55-58.
- Robinson, T. (14 de Marzo de 2008). *Liderazgo en las instituciones educativas*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/curso->

diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf

Sánchez, E. (2012). Cine y Educación. *Manual de Gestión*, 89-101.

Tobón, S. (2012). Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional. *Redie- Mexico*, 32-45.

Valdiviezo, C. (29 de Setiembre de 2018). *El acompañamiento pedagógico especializado y el desempeño laboral en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Secundaria del distrito de San Juan de Lurigancho - UGEL 5 - Red 7 - 2013*. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1871/TM%20CE-Ge%203653%20V1%20-%20Valdiviezo%20Valdiviezo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ventocilla, J. (15 de Junio de 2014). *Estrategias de acompañamiento*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4988/Ventocilla\\_RJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4988/Ventocilla_RJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vera, G. (15 de Febrero de 2017). *Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria, red educativa N° 18-UGEL 06*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11818/Vera\\_VGJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11818/Vera_VGJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Weinstein, J. (25 de Mayo de 2015). Reforma educacional en el punto de quiebre. Chile: Lom.

Yubisay, A. (23 de Octubre de 2014). *Supervisión clínica para el acompañamiento docente en las escuelas zulianas de avanzada*. Obtenido de <http://upelcarora.blogspot.com/2014/10/el-acompanamiento-pedagogico-como.html>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 01. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ENTREVISTA A DIRECTORES**

### **GUÍA DE ENTREVISTA a Directores**

**Proceso de monitoreo y acompañamiento**

**ENTREVISTADO :**

**CONDUCTOR :** Mg. CARMEN DEL PILAR LOZADA SALAZAR

**FECHA :**

**DURACIÓN :** 20'

**PROPÓSITO :** Conocer el nivel de participación de los docentes y el director como líder pedagógico en el monitoreo y acompañamiento.

---

**1. INTRODUCCIÓN: Explicación, finalidad, procedimiento.**

**2. ESTABLECIMIENTO DE AFINIDAD: ¿Cómo se encuentra hoy día? ¿Se siente cómodo en este ambiente? Iniciemos.**

**3. Preguntas para la entrevista:**

- a) ¿Con qué frecuencia se realiza el monitoreo?
- b) ¿Con qué frecuencia se realiza el acompañamiento a docentes?
- c) ¿Qué ventajas considera Ud. tiene la actual ficha de monitoreo?
- d) ¿Qué debilidades considera Ud. tiene la actual ficha de monitoreo?
- e) ¿Cuál es su parecer acerca de la escala de valoración?
- f) ¿Cuáles son las actitudes más frecuentes entre las docentes monitoreadas durante este proceso?
- g) ¿Cuál es el nivel de aceptación entre las docentes al acompañamiento después del proceso de monitoreo?
- h) ¿Cuáles son sus consideraciones sobre la eficacia de la aplicación de monitoreo?

**4. Agradecimiento: Se agradece la colaboración y el tiempo brindado.**

## ANEXO 02. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ENTREVISTA A DOCENTES

### GUÍA DE ENTREVISTA a Docentes

Proceso de monitoreo y acompañamiento

**ENTREVISTADO :**

**CONDUCTOR :** Mg. CARMEN DEL PILAR LOZADA SALAZAR

**FECHA :**

**DURACIÓN :** 20'

**PROPÓSITO :** Conocer el nivel de participación de los docentes y el director como líder pedagógico en el monitoreo y acompañamiento.

---

**1. INTRODUCCIÓN:** Explicación, finalidad, procedimiento.

**2. ESTABLECIMIENTO DE AFINIDAD:** ¿Cómo se encuentra hoy día? ¿Se siente cómodo en este ambiente? Iniciemos.

**3. Preguntas para la entrevista:**

- a) ¿Con qué frecuencia se realiza el monitoreo?
- b) ¿Con qué frecuencia se realiza el acompañamiento a docentes?
- c) ¿Qué ventajas considera Ud. tiene la actual ficha de monitoreo?
- d) ¿Qué debilidades considera Ud. tiene la actual ficha de monitoreo?
- e) ¿Cuál es su parecer acerca de la escala de valoración?
- f) ¿Cuál es la actitud del director durante este proceso?
- g) ¿Cómo te gustaría que fueran estos procesos?
- h) ¿Cuáles son las debilidades y/o fortalezas del líder pedagógico para la ejecución de estos procesos?

---

**4. Agradecimiento:** Se agradece la colaboración y el tiempo brindado.

---

**ANEXO 03. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.  
CUESTIONARIO A DOCENTES**

## **CUESTIONARIO: Proceso de monitoreo y acompañamiento**

**DIRIGIDO A:** Docentes de Educación Primaria

**PROPÓSITO:** Recoger información acerca del nivel de participación de los docentes y el director como líder pedagógico en el monitoreo y acompañamiento.

**DURACIÓN:** 20'

**INSTRUCCIONES:**

A continuación vamos a hacerle algunas preguntas sobre cómo se realiza el proceso de monitoreo y acompañamiento docente en su institución educativa. Es importante que ponga mucha atención e interés y, sobre todo, responda con sinceridad.

No hay respuesta correcta ni incorrecta. No dejes ninguna pregunta sin contestar, se le dará tiempo suficiente. La forma de responder es sencilla, para cada pregunta debes marcar con cruz (X) solo la alternativa que corresponda con tu respuesta.

**LUGAR Y FECHA:** \_\_\_\_\_

**1. Perfil del docente**

- 1.1. Su edad oscila entre los rangos
  - ☐ 25 – 34 años de edad
  - ☐ 35 – 44 años de edad
  - ☐ 45 – 54 años de edad
  - ☐ 55 – 64 años de edad
- 1.2. Su condición de servicio es
  - ☐ Contratado
  - ☐ Nombrado
- 1.3. Su tiempo de servicio en la I. E. es
  - ☐ Menos de 5 años
  - ☐ Entre 5 y 10 años
  - ☐ Entre 11 y 20 años
  - ☐ Más de 20 años
- 1.4. El tiempo de servicio en labor docente
  - ☐ Menos de 5 años

- ( ) Entre 5 y 10 años
- ( ) Entre 11 y 20 años
- ( ) Más de 20 años

## **2. Monitoreo y acompañamiento**

- 2.1. ¿A la fecha ha sido Ud. monitoreada por su Director?  
Si  
No
- 2.2. ¿El Director le presentó la ficha de monitoreo antes de la visita?  
Si  
No
- 2.3. ¿Considera que la ficha es aplicada oportunamente?  
Si  
No
- 2.4. ¿Considera que la estructura de la ficha de monitoreo es la más adecuada?  
Si  
No
- 2.5. ¿Considera que la ficha contempla una escala valorativa correcta?  
Si  
No
- 2.6. ¿Considera Ud. que la relación interpersonal entre el director y la docente propicia un mejor desarrollo del proceso de monitoreo?  
Si  
No
- 2.7. En su caso, ¿ocurre una comunicación asertiva entre Ud. y su Director?  
Si  
No
- 2.8. ¿Se ha sentido nervioso, intimidado ante la presencia del Director para efectos del monitoreo?  
Si  
No
- 2.9. ¿Prefiere que el monitoreo sea frecuente?  
Si  
No
- 2.10. ¿Considera que el acompañamiento después del monitoreo es oportuno?  
Si  
No
- 2.11. ¿Considera que recibe un acompañamiento eficiente por parte de su Director?  
Si  
No
- 2.12. ¿Considera que el sistema de monitoreo y acompañamiento contribuye a la mejora en su desempeño docente?  
Si  
No

Muchas gracias por su colaboración



## ANEXO 04. EJEMPLO DE PROCESAMIENTO CUANTITATIVO DE LOS DATOS (ENCUESTA A DOCENTES)

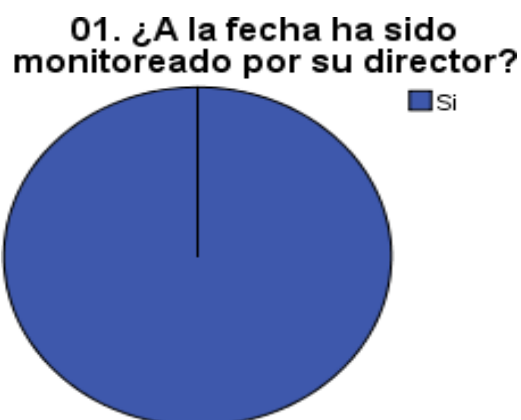
*Tabla N° 01:*

Resultado de frecuencias pregunta 01 de cuestionario aplicado a docentes

01. ¿A la fecha ha sido monitoreado por su director?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	80,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	20,0		
Total		15	100,0		

*Fuente:* Procesamiento estadístico de datos en programa SPSS 22.

*Figura N° 01:*



*Fuente:* Procesamiento estadístico de datos en programa SPSS 22.

## ANEXO 05. PROCESAMIENTO CUANTITATIVO

Tabla N° 2:

Resultados de encuesta a docentes, parte 1: Perfil del docente

DATOS REFERENCIALES		DOCENTES ENCUESTADAS												TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Edad	25-34													0
	35-44					x				x		x		3
	45-54		x		x		x	x	x		x			6
	55- 64	x		X									x	3
Condición de servicio	Contratado													0
	Nombrado	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
Tiempo en la I.E.	Menos de 5a													0
	Entre 5 y 10a					x								1
	Entre 11 y 20a						x		x	x	x	x		5
	Más de 20a	x	x	X	x			x					x	6
Tiempo de servicio en labor docente	Menos de 5a													0
	Entre 5 y 10a					x								1
	Entre 11 y 20a						x		x	x	x	x		5
	Más de 20a	x	x	X	x			x					x	6

Fuente: Procesamiento en programa Excel.

## ANEXO 06. PROCESAMIENTO CUANTITATIVO

Tabla N° 3:

Resultados de Encuesta a Docentes, parte 2: Monitoreo y acompañamiento

RESULTADOS DE ENCUESTA A DOCENTES												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
Do1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1
Do2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Do3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1
Do4	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
Do5	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1
Do6	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
Do7	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1
Do8	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1
Do9	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1
Do10	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1
Do11	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1
Do12	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1
Si	100%	8%	8%	25%	0%	92%	50%	75%	42%	92%	17%	92%
No	0	92%	92%	75%	100%	8%	50%	25%	58%	8%	83%	8%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## ANEXO 07

Tabla N°4.

Resultados encuesta y entrevistas.

Sub categoría	Encuesta a docentes	Entrevista a directores	Entrevista a docentes	Categoría emergente
Sub categoría 1: Acciones de monitoreo y acompañamiento.	El 100% de los maestros han sido monitoreados y el 92% desconocía la ficha porque no fue presentada previamente por su director y la misma cantidad de docentes considera que la ficha no es aplicada oportunamente. Respecto de la ficha y su estructura, el 75% opina que no es adecuada y la totalidad del grupo está en desacuerdo con las valoraciones en dicha ficha.  A decir del acompañamiento, desde los cuestionarios se tiene que el 92% de los profesores consideran que este acto después del monitoreo es oportuno, pero	Nos piden tres monitoreos al año, recoge toda la información necesaria, cómo has planificado la sesión, el logro de los aprendizajes, es importante y más es el acompañamiento, el monitoreo es una sanción, la ficha debe ser más práctica y concisa, converso con ellos a la hora del recreo, deben haber más puntos de evaluación.	La ficha no está correctamente estructurada, que sólo se evalúa un área, deben agregarse más escalas de valoración en cada indicador, les gustaría que sea más explícita y conocerla primero, sirve para darme cuenta de mis errores, mejorar la labor en el aula y fortalecer construcción de aprendizajes, se realiza en dos y tres veces al año, no hubo acompañamiento, entre otros similares.	<b>Acciones deficientes de monitoreo y acompañamiento.</b>

	un 83% considera que no recibe un acompañamiento eficiente por parte de su director.			
Sub categoría 2: Liderazgo Pedagógico.	El 92% de los encuestados afirma que ello propicia el mejor desarrollo del proceso de monitoreo y sólo la mitad dice que existe una comunicación asertiva entre el líder pedagógico y ellos.	Códigos provenientes de la entrevista a los directores son: me permite observar, la escala de valoración es razonable, estoy de acuerdo, tratar de hacer mejoras cada día, converso con ellos a la hora del recreo, por ser necesario no hay ningún tipo de inconveniente de aceptación, les cuesta aceptar sus errores.	Varios códigos juzgan las actitudes y liderazgo del director con expresiones como tiene mal carácter, déspota, desafiante, impone, amedrenta a los docentes; es conformista, no maneja conocimientos, no se preocupa por los aprendizajes; durante el monitoreo su postura es rígida, observa por una hora, se retira y no hay acompañamiento. Los docentes manifiestan debilidades en el director, pero fortalezas, ninguna.	<b>Negativa práctica del liderazgo pedagógico.</b>
Subcategoría 3: Clima institucional.	En esta subcategoría agrupamos los datos provenientes de la encuesta para asegurar que el 75% de los docentes se ha sentido nervioso, intimidado ante la presencia del director para	Códigos que surgen manifiestan que las actitudes de los docentes son variadas, que a ellos les cuesta aceptar sus errores, continúan con la idea de que están supervisando y toman el	Existen más de 16 códigos desde la entrevista a los profesores donde se señalan pedidos como que haya un clima de confianza y amabilidad, que se realicen jornadas de acompañamiento	<b>Clima institucional dañado.</b>

efectos del monitoreo y el 58% prefiere que el monitoreo no sea frecuente. Sin embargo el 92% cree que el sistema si contribuye a la mejora de su desempeño docente.	proceso como un castigo.	o y reflexión después de cada monitoreo; mientras evidencian malestar por actitudes como mal carácter, rígido, déspota, desafiante, lamentablemente e falta de superación y no identifican fortalezas en su líder que además es conformista y no realiza acompañamientos.
--	--------------------------	---

*Fuente:* Creación propia

## ANEXO 8: COMPARACIÓN DE LOS DATOS

Tabla N° 5.

Primeras conclusiones aproximativas.

Encuesta a docentes	Entrevista a directores	Entrevista a docentes
<p>En consecuencia, se puede afirmar que el proceso de monitoreo y acompañamiento es deficiente, dado el descontento de los maestros que preferirían no pasar por esto. A pesar del cumplimiento de la labor del director, sus acciones de escasa comunicación y organización tienen como consecuencia, la incomodidad de los docentes que se sienten intimidados por la presencia del líder. Al parecer existe contradicción en los informantes, lo cual revela que el clima institucional está afectado.</p>	<p>Las acciones de monitoreo y acompañamiento son ejercidas por disposición de instancias superiores y la normatividad, donde el director, si bien es responsable de guiarlas, existe debilidad en la forma de efectuar el liderazgo pedagógico que no permite una comunicación asertiva y se mantienen actitudes de temor por parte de los docentes, manifestándose evidencias de haberse dañado el clima institucional. En conclusión, los procesos de monitoreo y acompañamiento se dan pero no se logra el objetivo que la normatividad prevé, todo lo contrario, existen consecuencias a nivel del clima institucional.</p>	<p>Los docentes se encuentran bastante insatisfechos por las actitudes y forma de liderazgo que ejerce el director y aunque están dispuestos a mejorar e identifican sugerencias para mejorar la ficha de monitoreo, así como los procesos de esta índole, evidencian que el clima institucional está bastante afectado por lo que prefieren dedicarse exclusivamente a su trabajo en aula junto a sus niños sin lograr mayor trabajo en equipo ni participación en la convivencia escolar.</p>

# FICHA DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

(Compromiso 4)

## I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
NOMBRE DE LA IE:	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: INICIAL ( ) PRIMARIA ( ) SECUNDARIA ( )	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director [ ] Subdirector de nivel [ ] Coordinador académico [ ] Coordinador del área [ ] Otro cargo	2. Fecha del monitoreo			
			Día	Mes	Año

DATOS DEL DOCENTE OBSERVADO	
3. APELLIDOS Y NOMBRES:	4. ESPECIALIDAD:

DATOS DE LA SESIÓN OBSERVADA					
5. ÁREA O ÁREAS DESARROLLADAS:					
6. DENOMINACIÓN DE LA SESIÓN:					
7. NIVEL	INICIAL ( ) PRIMARIA ( ) SECUNDARIA ( )	8. GRADO Ó AÑO		9. SECCIÓN	
10. TURNO	MAÑANA ( ) TARDE ( )	11. DURACIÓN DE LA SESIÓN	____ horas; ____ minutos.		

NIVEL DE AVANCE		
LOGRADO	Cumple con lo previsto en el ítem	3
EN PROCESO	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
EN INICIO	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem	1

INICIO	PROCESO	LOGRADO
16	17-32	33-48

## II. SOBRE EL DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje				Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda.			
Complete los ítems 1 - 4 mediante la observación de la sesión.					VALORACIÓN		
1	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.				1	2	3
2	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.				1	2	3



3	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo con los planes curriculares de cada IE (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG N.° 2378-2014-MINEDU (Secundaria).	1	2	3
Complete el ítem referido a la planificación		VALORACIÓN		
4	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
<b>SUBTOTAL</b>				

Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje		Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda.		
Complete los ítems 5 – 10 mediante la observación de la sesión.		VALORACIÓN		
5	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
6	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento Orientaciones Básicas para la Programación Curricular	1	2	3
7	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
8	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
9	El/la docente, teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar “En inicio”.		VALORACIÓN		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
<b>SUBTOTAL</b>				

Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda.				
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.		VALORACIÓN		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPFF para el desarrollo de los aprendizajes	1	2	3
		En inicio	En proceso	Logrado
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos con relación al propósito de la sesión.	1	2	3
<b>SUBTOTAL</b>				
<b>TOTAL FINAL</b>				

(*) Gestión del clima escolar en la institución educativa					Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda Complete los ítems 1-3 mediante la observación de la sesión.				
Complete los ítems 1-3 mediante la observación de la sesión.					VALORACIÓN				
1	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, según sus necesidades de aprendizaje.				1	2	3		
2	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (mediante palabras o gestos motivadores).				1	2	3		
3	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.				1	2	3		
SUBTOTAL									

(\*) Los datos que resulten de esta tabla no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo del Compromiso 4, que corresponde a la segunda parte del aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

COMENTARIOS

COMPROMISOS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Encargado(a) del monitoreo

Docente monitoreado(a)

## ANEXO 9: PLAN DE DESARROLLO DEL MODELO

### CRONOGRAMA

ACTIVIDADES (Plan táctico)	MARZO				ABRIL			MAYO			
	J 02	V 03	L 06	L 03	M 04	L 10	M 11	M 02	M 03	L 08	M 09
Taller de Pautoestima	X	X									
Taller de sensibilización			X								
Talleres de liderazgo				X	X						
Jornadas de reflexión						X	X				
Jornada para mejorar la ficha de monitoreo y acompañamiento								X	X		
Elaboración del plan de acción de acompañamiento										X	X
ACTIVIDADES (Plan estratégico)	Marzo – Mayo						Junio - Diciembre				
Ejecución del proceso de monitoreo y acompañamiento	-						X				

## ANEXO 10: Ficha de validación del modelo por criterio de experto

### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POST GRADO

**I. NOMBRE DEL MODELO:**

"Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en instituciones públicas nivel primario del distrito de Puerto Eten".

**II. PROFESIONAL EXPERTO:** Dra. Zuly Molina Carrasco

**III. CENTRO LABORAL:** Institución Educativa "Fanny Abanto Calle"

**IV. CARGO:** Directora

INDICADORES DE CALIDAD DEL MODELO	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
<b>Base teórica</b>						
1.- El modelo responde a las bases teóricas de la investigación.					/	
2.- El modelo asume enfoques modernos de la teoría científica.					/	
<b>Objetivo</b>						
3.- El modelo promueve la mejora del desempeño docente, mediante la gestión del monitoreo y acompañamiento.					/	
<b>Contenido</b>						
4.- La modelación contiene propósitos basados en fundamentos socioeducativos y principios de gestión correspondientes a un modelo.					/	
5.- La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio y es factible de ser aplicada de acuerdo al contexto descrito.					/	
6.- Contiene un plan de acción detallado, preciso y efectivo a corto, mediano y largo plazo.				/		
7.- Contribuye a fortalecer el trabajo en equipo, la cooperación entre el personal y la mejora del clima institucional.					/	
8.- Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de					/	

alcanzar.						
9.- La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.					/	
<b>Calidad técnica</b>						
10.- Es formulado con lenguaje apropiado.					/	
11.- Existe una organización lógica y comprensible.					/	
12.- Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del modelo y de todos ellos con los objetivos.					/	
13.- Existe coherencia entre el modelo y el objeto de investigación.					/	
14.- El modelo responde a los resultados de la aplicación de entrevistas y cuestionarios.					/	
<b>Viabilidad</b>						
15.- El modelo puede ser aplicado en otros contextos y niveles educativos.					/	
16.- Las actividades son útiles, adecuadas y pertinentes para su ejecución.					/	
17.- La secuencia de las actividades programadas es coherente.					/	
18.- La propuesta responde a un conjunto de actividades que conlleven a mejorar los procesos de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente.					/	
19.- El modelo explica las potencialidades de su aplicación.					/	
<b>Metodología</b>						
20.- Los pasos para la aplicación del modelo tienen una secuencia que conlleva al logro de sus propósitos.					/	
<b>Evaluación</b>						
21.- El modelo describe su forma de evaluación.					/	
22.- Al final de la ejecución del plan de desarrollo, los resultados del modelo pueden ser demostrados y evaluados teniendo en cuenta el objetivo de la propuesta.					/	

V. ESCALA DE VALORACIÓN:

CATEGORÍAS	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Muy malo	1-20	El modelo no es aplicable.
Malo	21-40	
Regular	41-60	Deben levantarse las correcciones
Bueno	61-80	El modelo es aplicable. Tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	81-100	El modelo es aplicable.

OBSERVACIONES:

.....  
 .....  
 .....

SUGERENCIAS

.....  
 .....  
 .....

RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- Puntaje obtenido ..... 99 ..... puntos.
- Su propuesta es ..... viable - aplicable .....
- Nombre del experto ..... Dra. Zuly Cristina Melara Carrara .....
- DNI ..... 28259271 .....

*Zuly Cristina Melara Carrara*  
 DOCENTE PSICÓLOGA  
 CPN: 283657 C.Ps.P. 22355

Firma

CRITERIO DE EXPERTO

I. NOMBRE DEL MODELO:

"Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en instituciones públicas nivel primario del distrito de Puerto Eten".

II. PROFESIONAL EXPERTO: Dr. Luis Montenegro Camacho

III. CENTRO LABORAL: ISP "Sagrado Corazón de Jesús" ,  
Universidad Particular Cesar Vallejo.

IV. CARGO: Docente de Posgrado UCV

INDICADORES DE CALIDAD DEL MODELO	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	DEFECTO	BAJO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
<b>Base teórica</b>						
1.- El modelo responde a las bases teóricas de la investigación.					✓	
2.- El modelo asume enfoques modernos de la teoría científica.					✓	
<b>Objetivo</b>						
3.- El modelo promueve la mejora del desempeño docente, mediante la gestión del monitoreo y acompañamiento.					✓	
<b>Contenido</b>						
4.- La modelación contiene propósitos basados en fundamentos socioeducativos y principios de gestión correspondientes a un modelo.				✓		
5.- La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio y es factible de ser aplicada de acuerdo al contexto descrito.					✓	
6.- Contiene un plan de acción detallado, preciso y efectivo a corto, mediano y largo plazo.					✓	
7.- Contribuye a fortalecer el trabajo en equipo, la cooperación entre el personal y la mejora del clima institucional.					✓	
8.- Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de					✓	

alcanzar.						
9.- La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.					✓	
<b>Calidad técnica</b>						
10.- Es formulado con lenguaje apropiado.					✓	
11.- Existe una organización lógica y comprensible.					✓	
12.- Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del modelo y de todos ellos con los objetivos.					✓	
13.- Existe coherencia entre el modelo y el objeto de investigación.					✓	
14.- El modelo responde a los resultados de la aplicación de entrevistas y cuestionarios.					✓	
<b>Viabilidad</b>						
15.- El modelo puede ser aplicado en otros contextos y niveles educativos.					✓	
16.- Las actividades son útiles, adecuadas y pertinentes para su ejecución.					✓	
17.- La secuencia de las actividades programadas es coherente.					✓	
18.- La propuesta responde a un conjunto de actividades que conlleven a mejorar los procesos de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente.					✓	
19.- El modelo explica las potencialidades de su aplicación.					✓	
<b>Metodología</b>						
20.- Los pasos para la aplicación del modelo tienen una secuencia que conlleva al logro de sus propósitos.					✓	
<b>Evaluación</b>						
21.- El modelo describe su forma de evaluación.					✓	
22.- Al final de la ejecución del plan de desarrollo, los resultados del modelo pueden ser demostrados y evaluados teniendo en cuenta el objetivo de la propuesta.				✓		



V. ESCALA DE VALORACIÓN:

CATEGORÍAS	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Muy malo	1-20	El modelo no es aplicable.
Malo	21-40	
Regular	41-60	Deben levantarse las correcciones
Bueno	61-80	El modelo es aplicable, Tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	81-100 ✓	El modelo es aplicable.

OBSERVACIONES:

Instrumento diseñado de acuerdo a  
operaciones que se van a hacer y teorías

SUGERENCIAS

Procede aplicación

RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- Puntaje obtenido : 98 puntos.
- Su propuesta es : Aplicable
- Nombre del experto : Dr. Luis Montenegro Casado
- DNI : 1667247474



Firma

DNI: 16672474  
Celular: 949531920

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POST GRADO**

**I. NOMBRE DEL MODELO:**

"Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en instituciones públicas nivel primario del distrito de Puerto Eten".

**II. PROFESIONAL EXPERTO:** Morfía Córdova Cruz

**III. CENTRO LABORAL:** Institución Educativa "Antonio Salazar Bondy"

**IV. CARGO:** Sub Directora

INDICADORES DE CALIDAD DEL MODELO	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	VERY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	VERY BUENO	
<b>Base teórica</b>						
1.- El modelo responde a las bases teóricas de la investigación.					✓	
2.- El modelo asume enfoques modernos de la teoría científica.					✓	
<b>Objetivo</b>						
3.- El modelo promueve la mejora del desempeño docente, mediante la gestión del monitoreo y acompañamiento.					✓	
<b>Contenido</b>						
4.- La modelación contiene propósitos basados en fundamentos socioeducativos y principios de gestión correspondientes a un modelo.					✓	
5.- La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio y es factible de ser aplicada de acuerdo al contexto descrito.					✓	
6.- Contiene un plan de acción detallado, preciso y efectivo a corto, mediano y largo plazo.				✓		
7.- Contribuye a fortalecer el					✓	

trabajo en equipo, la cooperación entre el personal y la mejora del clima institucional.						
8.- Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					✓	
9.- La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.					✓	
<b>Calidad técnica</b>						
10.- Es formulado con lenguaje apropiado.					✓	
11.- Existe una organización lógica y comprensible.					✓	
12.- Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del modelo y de todos ellos con los objetivos.					✓	
13.- Existe coherencia entre el modelo y el objeto de investigación.					✓	
14.- El modelo responde a los resultados de la aplicación de entrevistas y cuestionarios.					✓	
<b>Viabilidad</b>						
15.- El modelo puede ser aplicado en otros contextos y niveles educativos.					✓	
16.- Las actividades son útiles, adecuadas y pertinentes para su ejecución.					✓	
17.- La secuencia de las actividades programadas es coherente.					✓	
18.- La propuesta responde a un conjunto de actividades que conlleven a mejorar los procesos de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente.					✓	
19.- El modelo explica las potencialidades de su aplicación.					✓	
<b>Metodología</b>						
20.- Los pasos para la aplicación del modelo tienen una secuencia que conlleva al logro de sus propósitos.					✓	

Evaluación						
21.- El modelo describe su forma de evaluación.					✓	
22.- Al final de la ejecución del plan de desarrollo, los resultados del modelo pueden ser demostrados y evaluados teniendo en cuenta el objetivo de la propuesta.					✓	

V. ESCALA DE VALORACIÓN:

CATEGORÍAS	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Muy malo	1-20	El modelo no es aplicable.
Malo	21-40	
Regular	41-60	Deben levantarse las correcciones
Bueno	61-80	El modelo es aplicable. Tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	81-100	El modelo es aplicable.

OBSERVACIONES:

.....  
 .....  
 .....

SUGERENCIAS

.....  
 .....  
 .....

RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- Puntaje obtenido : 99 puntos
- Su propuesta es : aplicable
- Nombre del experto : Merylia Córdova Cruz
- DNI : 16446577

  
 Firma



## AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS



### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

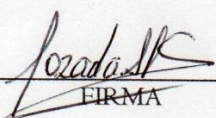
Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo CARMEN DEL PILAR LOZADA SALAZAR, identificado con DNI N° 16672531, egresado de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en instituciones públicas del nivel primario del distrito de Puerto Eten – 2016.

en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
FIRMA

DNI: 16672531

FECHA: ...29... de Enero del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

## ACTA DE ORIGINALIDAD



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Pablo Moreno Muro**, Asesor del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis de la estudiante **Carmen del Pilar Lozada Salazar**, titulada: **Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en las instituciones públicas del nivel primario del distrito de Puerto Eten**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 30 de enero de 2017

  
**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**  
DNI: 16624515

**CAMPUS CHICLAYO**  
Carretera Pimentel km. 3-5

## REPORTE TURNITIN

### MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DISTRITO DE PUERTO ETEN

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

%

FUENTES DE  
INTERNET

%

PUBLICACIONES

19%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

14%

★ Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**LOZADA SALAZAR CARMEN DEL PILAR**

INFORME TITULADO:

MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICAS Y ACOMPAÑAMIENTO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE PUERTO ETEN  
PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**DOCTORA EN EDUCACIÓN**

SUSTENTADO EN FECHA: 31 /07/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
UCV  
CHICLAYO  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN